

Davor Čutić

Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

UDK 355.02(497.5)

Stručni rad

SUSTAV PLANIRANJA, PROGRAMIRANJA, IZRADA I IZVRŠENJA PRORAČUNA I MODEL UPRAVLJANJA RESURSIMA OBRANE (DRMM)

SAŽETAK

Sustav planiranja, programiranja, izrade i izvršenja proračuna Ministarstva obrane Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: SPPIIP) je temeljni sustav strateškog upravljanja resursima obrane kojim se vrši efikasna i racionalna raspodjela raspoloživih resursa sukladno ciljevima nacionalne sigurnosti Republike Hrvatske. Ovaj sustav uspostavlja načela transparentnosti i demokratskog upravljanja resursima obrane uvažavajući specifičnosti obrambenog sustava. SPPIIP omogućava donošenje odluka temeljem potpunih informacija o alternativama te odabir najekonomičnijeg i najefikasnijeg načina ostvarenja cilja. On objedinjava strateški plan, program i proračun. Sastoji se od četiri kontinuirane, nezavisne i međusobno povezane faze: planiranja, programiranja i izrada i izvršenje proračuna. Procesi faza SPPP-a su dinamički i ciklički. Uz SPPIIP razvijen je Model upravljanja resursima obrane (Defense Resources Management Model - DRMM, u daljnjem tekstu MURO) - analitički alat za potporu donošenja odluka u SPPIIP-u. MURO je složeni kompjuterski model koji prikazuje grafičke i tabelarne prikaze u višegodišnjem razdoblju. Model razmatra tri područja: sposobnost snaga, troškove i obrambene programe. Svrha modela je analiza troškova i sposobnosti te analiza kompromisa i ostvarivosti odnosno koliko su programi osjetljivi na fiskalna kretanja u sferi proračuna MO kroz višegodišnji ciklus do završetka određenog projekta. Rezultati analiza lako su razumljiva podloga za donošenje odluka. SPPIIP i MURO međusobno su neovisni sustavi, ali se dobro nadopunjuju. SPPIIP koristi MURO u projektiranju i raspodjeljivanju resursa sukladno postavljenim ciljevima. Kvaliteta MURO ovisi o količini i kvaliteti podataka unesenih u bazu. MURO se može koristiti kao podloga za neovisno donošenje važnih strateških odluka i namijenjen je pružanju odgovora na niz pitanja iz područja strukture snaga, borbene spremnosti, ravnoteže snaga, potrebama za osobljem određenog profila. Analitičari vojnih snaga koriste rezultate MURO -a kako bi donosiocima odluka pojasnili ključna pitanja vezana uz strukturu snaga. Svi rezultati modela moraju biti analizirani u suradnji s vojnim stručnjacima odgovarajućeg profila znanja i sposobnosti, ali imajući pritom na umu ograničenost modela.

KLJUČNE RIJEČI

SPPIIP, MURO, DRMM, troškovi MO, proračun MO

1 Načelnik službe za međunarodnu obrambenu suradnju, Uprava za obrambenu politiku, Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

1. Uvod

„Sva ministarstva obrane suočavaju se s nizom managerskih izazova: odgovornost (praćenje potrošnje obrambenog proračuna na inpute), efikasnost (svođenje na minimum troškove obrambenih aktivnosti), učinkovitost (mjerjenje sposobnosti,/ dobitka/ rezultata i vezanje proračuna s učinkom). Ključni cilj skretanja fokusa države s ulaznih podataka (kupovina) na aktivnosti i dobitak (učinak) je unaprijediti nacionalnu sigurnost i promovirati bolje upravljanje obrambenih programa za međunarodnu namjenu. Izazov je da većina obrambenih proračunskih sustava nije dizajnirana izvješćivati potrošnju po aktivnostima ili dobitcima. Ovaj je izazov posebno akutan za aktivnosti koje se protežu kroz cijeli sustav kao što je „Joint Exercise Program“ (Program združenih vježbi) načelnika združenog stožera OS SAD koji je glavni pokretač za združenu i kombiniranu (multinacionalnu) obuku i integraciju koalicijskih snaga. U ovom materijalu opisuju se projekti za koje sredstva osigurava Kontrolor združenog stožera u primjeni novog modela upravljanja pod nazivom SUCCESS (uspjeh). Počivajući na osnovnim ekonomskim i računovodstvenim principima, SUCCESS integrira tri široko korištena tri poslovna upravljačka okvira (Quality management, The Balance Scorecard i Activity-Based Costing) uz prisutnost Sustava planiranja, programiranja i izrade proračuna (Planning Programming and Budgeting System PPBS)²“

Ministarstvo obrane i oružane snage organizacijski su vrlo složen sustav. Ovaj sustav raspolaze ogromnim potencijalima: ljudskim, financijskim i materijalnim. Kako bi ovako složen sustav mogao funkcionirati, potrebno je uspostaviti jasno i transparentno upravljanje svim resursima. Potaknuto ovakvim razmišljanjima Ministarstvo obrane Republike Hrvatske (u daljem tekstu MORH) je zatražilo pomoć od bilateralnog partnera, Ministarstva obrane SAD-a da pomogne u pronalaženju odgovarajućeg modela. Budući da je Ministarstvo obrane SAD za svoje potrebe već razvilo odgovarajuću metodologiju pod nazivom Sustav planiranja,

programiranja i izvršenja proračuna (SPPP - Planning, Programming and Budgeting System PPBS), taj je sustav ponuđen MORH-u.

Model koji se već niz godina primjenjuje u Ministarstvu obrane SAD izrađen je primarno za velik i složen sustav ministarstva obrane i oružanih snaga. MORH je preuzeo sustav uz odgovarajuće modifikacije kako bi ga prilagodio zakonskom i kulturološkom okruženju te veličini organizacije i nazvao ga Sustav planiranja, programiranja izrade i izvršenja proračuna.

Model koji je uveden u MORH je PPBS like system ili sustav sličan američkom. Za potrebe uvođenja modela u sustav formirana je stručna radna skupina predstavnika organizacijskih cjelina MORH-a. Stručna skupina izradila je Pravilnik koji je odobrio Ministar obrane i stavio SPPIIP u uporabu.

2. Sustav planiranja, programiranja izrade i izvršenja proračuna (SPPIIP)

2.1. SPPIIP osnovne karakteristike

„SPPIIP je cjelovit sustav strategijskog upravljanja resursima obrane kojim se osigurava efikasna i racionalna raspodjela resursa i kontrola njihova utroška. SPPIIP omogućava donošenje odluka koje se temelje na potpunoj informaciji o mogućim alternativama, te omogućava da se na temelju njih odabere najracionalniji i najkorisniji način ostvarenja cilja. Programska komponenta sustava ističe potrebu prikaza utroška resursa preko programa, odnosno aktivnosti i projekata, čijim se ostvarivanjem postižu zadani ciljevi obrane.

Osnovne prednosti SPPIIP-a su:

- » *transparentan je i uspostavlja demokratske principe i standarde u upravljanju resursima obrane;*
- » *konceptualno je jasniji jer se fokusira na programe i ciljeve programa umjesto na ograničene interese pojedinaca;*
- » *temelji se na činjenicama, eksplicitan je i analitičan;*
- » *koristi dokazana ekonomska načela i jasnu teoriju upravljanja;*
- » *osigurava bolja sredstva za postizanje odgovornosti u raspodjeli resursa;*

2 Melese F. and D. Savage (2008) "Applying a New Management Model in the Joint Staff," Armed Forces Comptroller, Vol. 53, No. 1 pp.33-38

- » *osigurava uvjerljive argumente u zahtjevima za resursima te podupire njihovu optimalnu raspodjelu;*
- » *omogućava pravodobno donošenje odluka koje su utemeljene na provedenim analizama i koje podupiru planske ciljeve;*
- » *maksimalizira sposobnosti na svim razinama.*

Osnovna karakteristika SPPIIP-a jest njegova dinamička, kontinuirana i ciklička priroda, odnosno stalni nadzor nad provođenjem programa, kontrola uspješnosti postizanja planiranih ciljeva programa, te korekcije već unutar jednog ciklusa, čime se odstupanja od planova i ciljeva programa kontinuirano korigiraju. SPPIIP se temelji na osnovnim načelima obrambenog planiranja, integriranog odlučivanja i analitičkim prosudbama. SPPIIP-om se ciljevi MORH-a i Oružanih snaga Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: OS RH) prevode u proračunske zahtjeve. On povezuje obrambeno planiranje, programiranje, izradu i izvršenje proračuna. Postupci u okviru SPPIIP-a temelje se na ciljevima obrambenog sustava i konzistentni su s njima.

Temeljni razlozi zbog kojih se SPPIIP uvodi u MORH i OS RH jesu:

- » *uklanjanje nelogičnosti i neefikasnosti u postojećem sustavu planiranja, izvršenja i praćenja izvršenja proračuna*
- » *uvođenje višegodišnjeg planiranja i analitičke potpore odlučivanju*
- » *povezivanje planskih zahtjeva i proračunskih mogućnosti*
- » *usredotočenje na izlaze/rezultate umjesto na ulaze*
- » *povećanje, odnosno održavanje ukupne sposobnosti i efikasnosti uz stalne zahtjeve za racionalizacijom te*
- » *postizanje odgovarajuće razine interoperabilnosti na polju planiranja resursa sa zemljama članicama NATO i EU.*

SPPIIP je dinamičan sustav koji se prilagođava promjenama u okruženju. Iskustva u primjeni donose izmjene i dopune, tako je od vremena uspostave do danas pretrpio neke izmjene. Najznačajnija promjena je da današnji sustav pored planiranja, programiranja i izvršenja proračuna prepoznaje novu kategoriju evaluacije koja se nastavlja na postojeći koncept. U okruženju ograničenih sredstava

vrlo je važno da se provede ocjenjivanje utrošenih resursa kako bi sljedeći krug SPPIIP-a bio bolji i kvalitetniji.³

Pored SPPIIP-a uspostavljen je još jedan dodatni element u potpori SPPIIP – model upravljanja resursima obrane – Defense Resources Management model-DRMM) kao analitički alat (u daljem tekstu MURO).

2.2. MURO osnovne karakteristike

„MURO je analitički alat za potporu donošenja odluka u SPPIIP-u, odnosno složeni kompjutorski model koji prikazuje grafičke i tabelarne prikaze u višegodišnjem razdoblju. Model razmatra tri područja: sposobnost snaga, troškove i obrambene programe. Svrha modela je analiza troškova i sposobnosti te analiza kompromisa i ostvarivosti, odnosno koliko su programi osjetljivi na fiskalna kretanja u sferi proračuna MO kroz višegodišnji ciklus do zatvaranja određenog projekta. Rezultati analiza lako su razumljiva podloga za donošenje odluka.

MURO je primarni analitički alat napravljen kako bi omogućio razini koja donosi odluke o obrambenim resursima procjenu struktura vojnih snaga, izraženih u terminima troškova i koristi. Model, koji je prije alat za planiranje nego za izradu proračuna, namijenjen je za provođenje analiza te kao podrška u odlučivanju na visokoj razini. MURO funkcionira na svakom PC-u u Windows okruženju. Budući da je razvijen korištenjem Microsoft FoxPro sustava upravljanja bazom podataka, MURO pohranjuje desetke tisuća elemenata podataka koji predstavljaju ključne karakteristike bilo koje dane strukture nacionalnih vojnih snaga. DRMM je potpuno samostalan te korisnici ne moraju koristiti Microsoft FoxPro za pokretanje modela.

MURO je neizostavni model u potpori izrade dokumenata u procesu planiranja, a zatim i programiranja te izrade proračuna. Imajući to u vidu, detaljno će se pojasniti arhitektura MURO⁴.

3 Pravilnik o načinu planiranja, programiranja, izrade i izvršenja proračuna Ministarstva obrane NN23/2003.

4 Metodologija SPPP, MORH

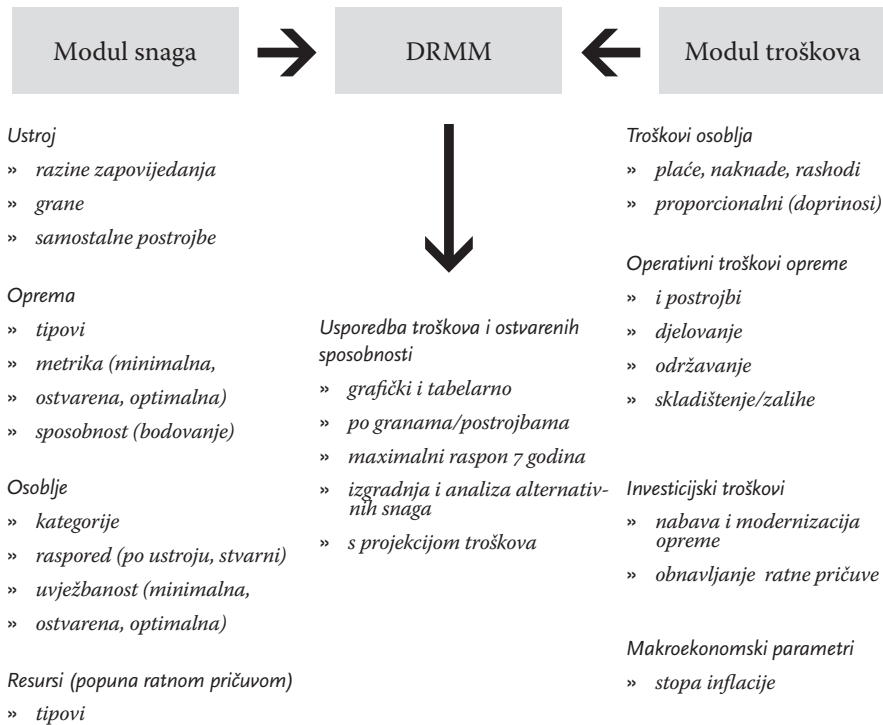
3. Formiranje modela MURO

Model formiraju moduli snaga i troškova. Postavke za snage su: ustroj i popuna za vrste i tipove opreme, kategorije osoblja i resursa. Postavke za troškove: troškovi po kategorijama osoblja, operativni troškovi opreme i postrojbi (fiksni i varijabilni), investicijski troškovi i makroekonomski parametri.

strojbi, ratna pričuva streljiva (po vrsti i tipu).

Modelom se nakon svega navedenog analiziraju: prosječne plaće kategorija osoblja i svi ostali rashodi izravno vezani uz osoblje (osim hrane i odora) kao što su plaće, dodaci na plaću, naknade zaposlenima i doprinosi poslodavca; operativni troškovi postrojbi – energenti, komunalije, infrastruktura (koji su uglavnom fiksni, odnosno manje variraju kroz

Slika 1. Arhitektura MURO-a



Izvor: SAVP/M₄ MORH

Nakon formiranja modula strukture snaga i troškova, potrebno je formirati programsku strukturu, definirati programske elemente (po broju i sastavu/sadržaju).

Podaci koji su neophodni za provođenje analiza sposobnosti snaga: metrika (minimalna, ostvorena, željena) bojeve opreme, prosječne godišnje stope ispravnosti (posebno bojeve) opreme, kategorije osoblja prema ustroju i stupanj popunjenosti po-

vrijeme); troškovi uporabe, tekućeg i generalnog održavanja (pričuvni dijelovi i usluge), skladištenja opreme, troškovi obnavljanja streljiva utrošenog u obuci, troškovi pogonskoga goriva, investicijski troškovi svih projekata.

Izlazni parametri modela su: grafikoni i tablice sposobnosti; ukupni troškovi za osoblje, opremu, postrojbe, investicije, programe i programske elemente; vremenska raspodjela sposobnosti i troškova

bilo koje razine ustrojbene cjeline i programa (sve navedeno za osnovni slučaj i svaku izrađenu alternativu).

3.1. Ograničenja modela

Kao i svaki model tako i ovaj ima neka ograničenja te stoga ne uključuje neorbene karakteristike: psihološke operacije, elektroničko djelovanje, C4I, transport, moral i doktrinu.

Isto tako rezultati nisu optimizacijski, dinamički, nije ratna igra (ne predviđa rezultate bitke), ne reprezentira adekvatno sposobnosti lakih snaga.

Dostupnost podataka određuje razinu detaljnosti analize (nedostajući podaci zamjenjuju se subjektivnim procjenama).

3.2. Metodologija modela

Metodologija modela je sljedeća: kreće se od 'snimanja postojećeg stanja', tj. formiranja tzv. "Osnovnog slučaja". Sadržaj "Osnovnog slučaja" predstavljaju podaci o postojećoj strukturi snaga i podaci o izvršenju proračuna MO za proteklu godinu. Na osnovi toga detektiraju se glavni nedostaci i problemi u funkcioniranju OS.

„Definiranjem alternativa nastoji se prikazati tendencija razvoja OS u programskom razdoblju, koja je posljedica operativnih i razvojnih planskih dokumenata OS, odnosno eventualno postojećih bitnih nedostataka i problema uočenih u djelovanju sustava obrane.

Prije uspoređivanja postojećeg stanja i alternativa kojima se želi dostići 'željeno' stanje, potrebno je u model unijeti i osnovne makroekonomske pokazatelje za programsko razdoblje, na temelju kojih se projicira kretanje proračuna MO.“

Potom slijedi analiza 'Osnovnog slučaja' i alternativa, izrada izvješća s opcijama za donošenje konačne odluke.

3.3. Podaci: princip prikupljanja i razina detalja

MURO preferira bottom-up način postavljanja zahtjeva za resursima, koji proizlaze iz aktivnosti/zadaća danih smjernicama obrambenog planiranja

(transparentnost zahtjeva/prijedloga programa svih samostalnih postrojbi u procesu programiranja).

Stoga je važno što je moguće više podataka vezati za samostalnu postrojbu (ukoliko postoji evidencija – financijska i materijalna za tu razinu) te izbjegavati procjene (subjektivnost), ako

je moguće, u kreiranju troškovnih faktora (npr. za metriku, problem nedostatka normativa i standarda). Nužno je procijeniti razinu prihvatljivog rizika i pouzdanosti prikupljenih podataka.

U prikupljanju podataka vidi se smisao bottom-up principa: svi mogu postavljati zahtjeve za resursima, svi sudjeluju, nitko nije isključen, ali konačna odluka zajedno s odobrenjem za izvršenje programa dolazi 'od vrha'!

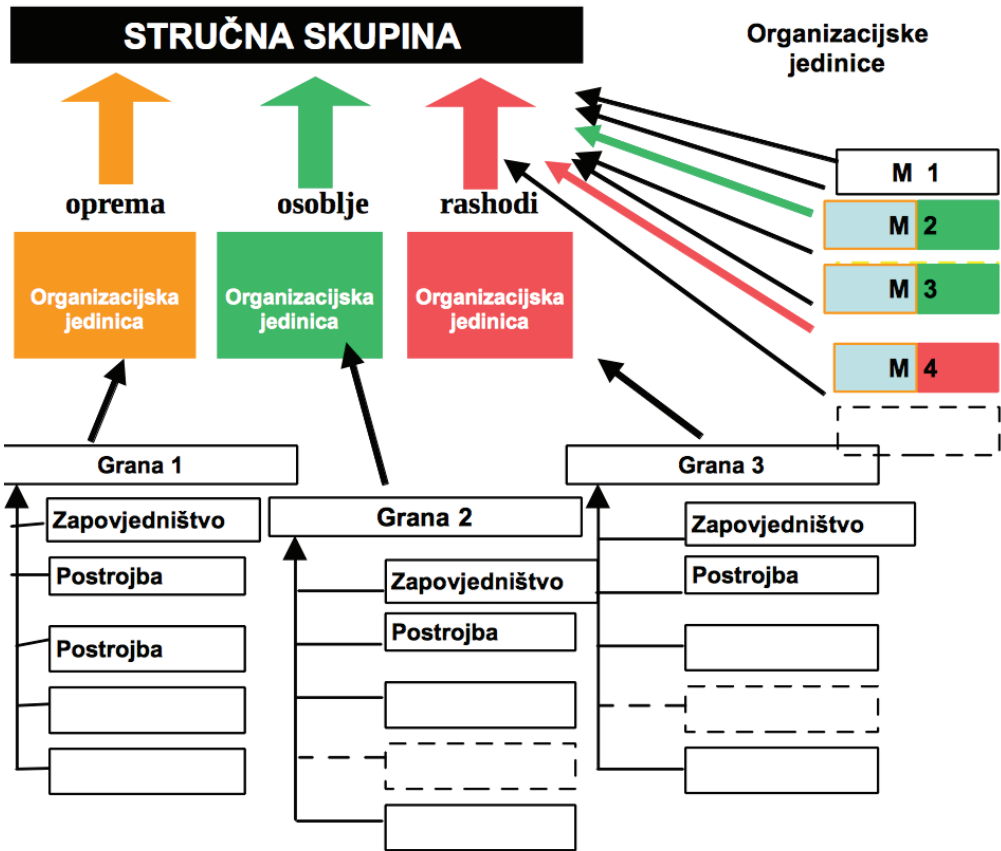
4. Faza programiranja SPPP-a - potpora MURO

Procesom programiranja određuje se raspor i dinamika 'stjecanja' sposobnosti za izvršenje zadaća/aktivnosti stavljenih pred OS. Proces je usredotočen na izradu i analizu opcija 'stjecanja' željenih sposobnosti OS (npr. jačanje PZO topništva nasuprot postojećim eskadrilama zrakoplova i sl.).

Kroz DRMM povezuje se inpute (resurse) s rezultirajućim koristima (sposobnostima): inputi – osoblje, oprema, obuka, istraživanje i razvoj; output – spremnost, visoka obučenos, održivost, mobilnost postrojbi. Kod izrade alternativa najveću važnost imaju varijabilni troškovi (ovisni o broju angažiranog osoblja ili metrice/razini aktivnosti); odnosno moguće je vrlo brzo usporediti nastajuće oportunitetne troškove kao sredstvo izbora najpovoljnije opcije. Lako su i brzo izvedive analiza osjetljivosti i analiza kompromisa.

Glavna je karakteristika MURO-a brzina analitičkog procesa i izrade podloga za donošenje odluka. Poznato je iz iskustva da se pred zakonski rok izrade prijedloga proračuna MO dolazi u vremenski tjesnac, kada je nužna prilagodba pojedinih programa, jer se zbog nedostatnosti financijskih sredstava mora odustajati od već predloženih programa (djelomično ili u cijelosti), odnosno prolongirati njihovo izvršenje. Bez podrške modela taj bi proces bio gotovo neizvediv u tom kratkom roku.

Slika 2. Shema prikupljanja podataka o opremi, osoblju i troškovima



Izvor: SAVP/M4 MORH

5. Oportunitetni troškovi – glavna prednost DRMM-a u procesu odlučivanja

Svaki ministar obrane prilikom donošenja odluka traži odgovore na ključna pitanja, kao na primjer:

- » *Koliko to košta?*
- » *Koliko se dobiva za uloženi novac?*
- » *Čega se mora odreći da bi se dobilo novo sredstvo?*
- » *Što je bolje: zrakoplovi ili PZO sustavi?*

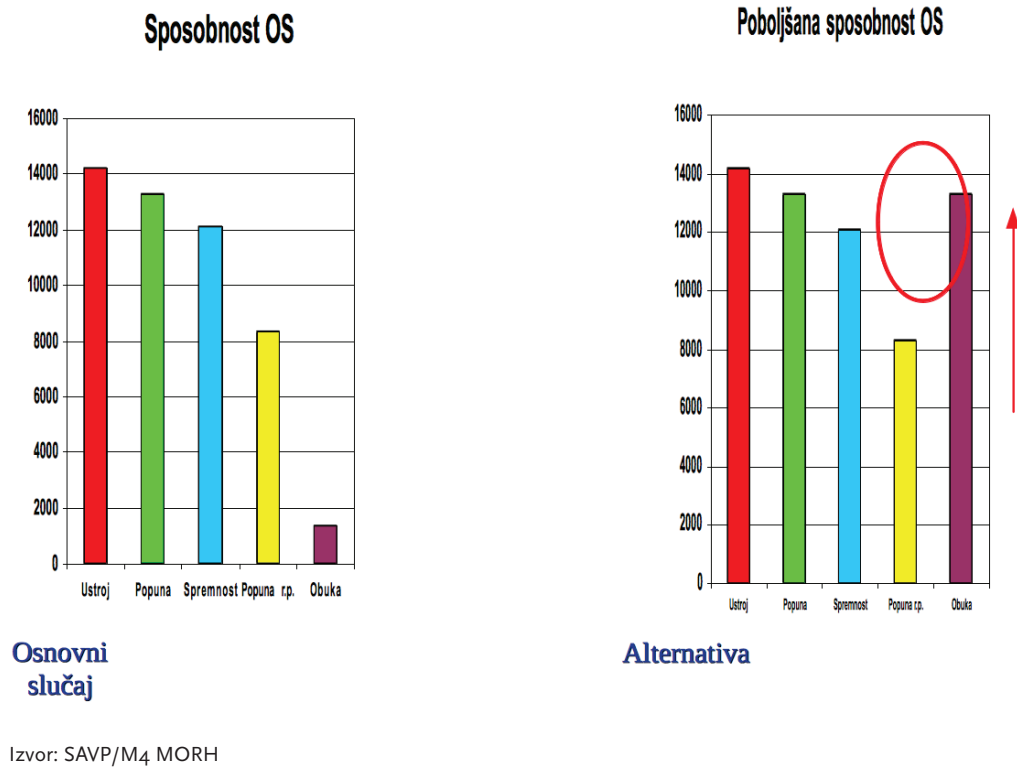
Grafikonom sposobnosti, kao rezultatom primjene modela započinjemo prikaz o njegovim mogućnostima. Prvo će se kratko pojasniti značenje pojedinih stupaca sposobnosti: crveni stupac predstavlja

materijalni ustroj postrojbi (raspored isključivo bojeve opreme). Zeleni stupac reprezentira stupanj popunjenosti postrojbi OS bojevom opremom. Plavi stupac prikazuje udio ispravnosti bojeve opreme koja je u uporabi. Žuti stupac pruža uvid u razinu popunjenosti ratnom pričuvom streljiva. Posljednji stupac odnosi se na razinu korištenja bojeve opreme u sustavu redovite obuke postrojbi OS. Na 'y' osi su prikazane vrijednosti bodova sposobnosti dobivene modelom. Za primjer je uzet hipotetski program 'dizanja' razine obuke, ostvarene u "Osnovnom slučaju", na željenu razinu, što je prikazano grafikonom alternative. Paralelno s tim programom odlučilo se za program smanjenja brojnog stanja osoblja u OS, kako bi se oslobodilo barem dio sredstava za

financiranje programa obuke. Zaključak je sljedeći: da bi se podiglo obuku na željenu razinu, moralo se odreći nekoliko tisuća zaposlenog osoblja (oportunitetni trošak).

Troškovi investicija također rastu, jer su u investicije uključeni troškovi programa smanjenja brojnog stanja osoblja (ružičasto područje).

Grafikon 1. - Sposobnosti OS

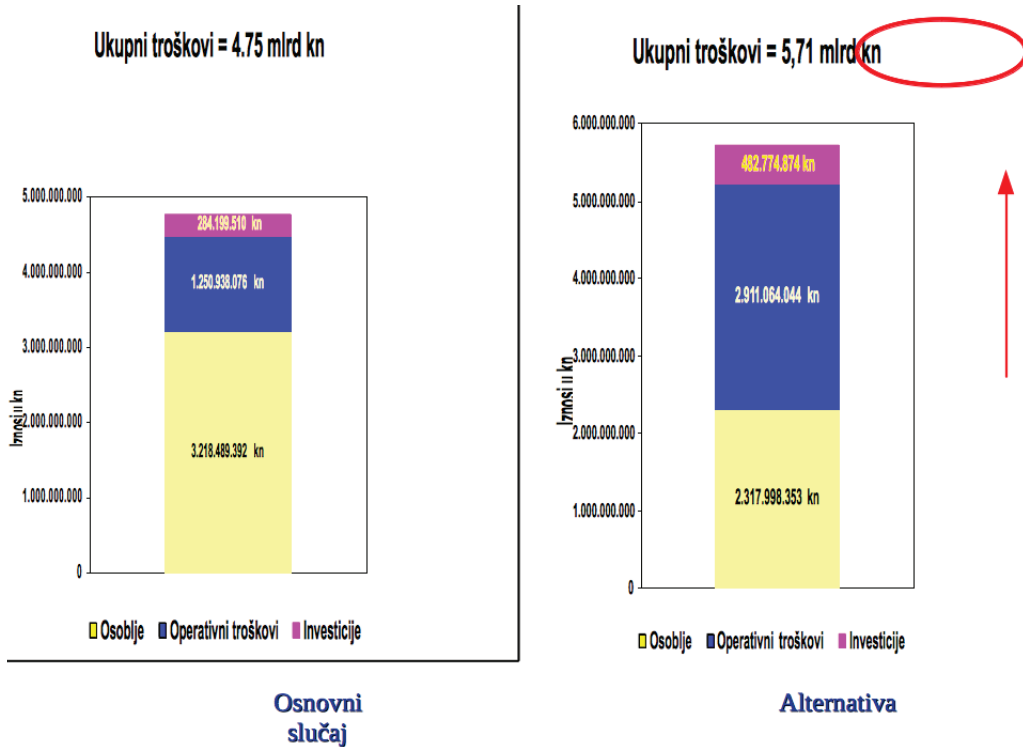


Na grafikonu 2. prikazana je druga dimenzija modela, odnosno utjecaj podizanja razine obuke na strukturu i visinu ukupnih troškova cjelokupnoga obrambenog programa. Znači, ukoliko se odluči za provođenje hipotetskog programa promjene razine obuke s ostvarene na željenu razinu u programskom razdoblju, ukupni troškovi porast će za oko milijardu kuna. Ujedno je došlo do smanjenja ukupnog brojnog stanja osoblja, čime su dijelom oslobođena sredstva za navedenu namjenu – rezultat je promjena u visini i strukturi troškova: smanjuju se troškovi osoblja u korist podizanja operativnih troškova (plavo područje strukturnog stupca alternative).

U nastavku se dalje razvijaju hipotetske postavke. Na sljedećem grafikonu 3 prikazuje se još jedna mogućnost izvješćivanja putem modela. Na primjeru jedne gardijske brigade prikazane su posljedice odluke o financiranju programa obuke i smanjenja broja osoblja. U prikaz je stavljena i vremenska varijabla.

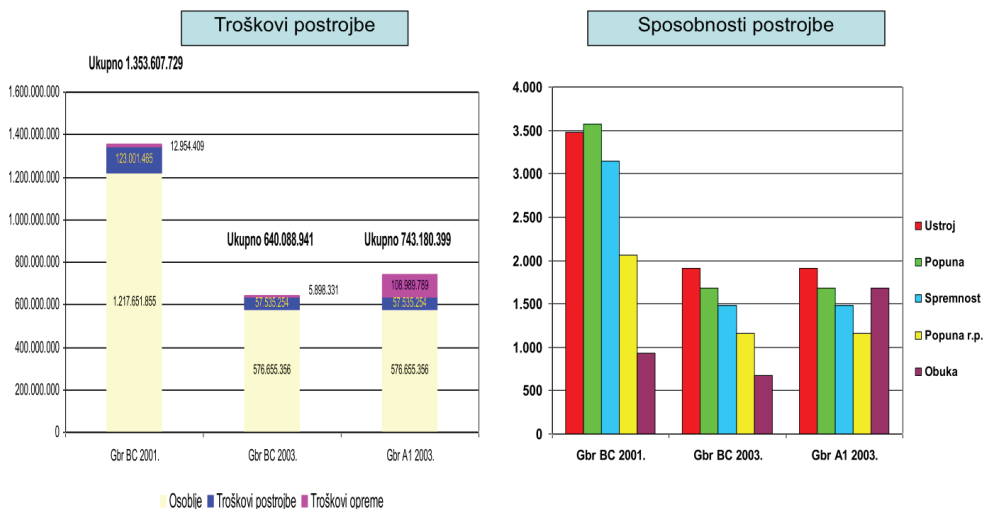
Kako je razvidno, program smanjenja osoblja izvršen je u razdoblju od 2006. – 2008.g., s tim da se već u osnovnom slučaju predviđela provedba programa smanjenja broja osoblja, uz nepromijenjene ostale parametre. Zadnjim strukturnim stupcem

Grafikon 2 - Struktura troškova izrađena DRMM-om



Izvor: SAVP/M4 MORH

Grafikon 3. Usporedba troškova i sposobnosti ustrojbene cjeline bilo koje razine u programskom razdoblju9



Izvor: SAVP/M4 MORH

grafikona troškova prikazana je i provedba programa obuke, za programski element 'gardijska brigada'. Grafikonom sposobnosti za isto razdoblje utvrdilo se kako će izgledati razina obuke u 2008. godini ako se u promatranom razdoblju, sva postojeća bojeva

„osnovnog slučaja“ i inačica alternative u programskom razdoblju, te njihova usporedba s očekivanim kretanjem proračuna MO izračunatim na temelju makroekonomskih projekcija dobivenih od Ministarstva financija.

Grafikon 4. Usporedba troškova 'Osnovnog slučaja' i svake alternative u programskom razdoblju s očekivanim kretanjem proračuna MO



Izvor: SAVP/M₄ MORH

oprema gardijske brigade, angažira u procesu obuke.

Grafikon 4. prikazuje još jednu mogućnost izvršavanja putem modela. Na primjeru jedne gardijske brigade prikazane su posljedice odluke o financiranju programa obuke i smanjenja broja osoblja. U prikaz je stavljena i vremenska varijabla.

Kako je razvidno, program smanjenja osoblja izvršen je u razdoblju od 2001. – 2003. g., s tim da je već u osnovnom slučaju predviđena provedba programa smanjenja broja osoblja, uz nepromijenjene ostale parametre. Zadnjim strukturnim stupcem grafikona troškova prikazana je i provedba programa obuke, za programski element 'gardijska brigada'. Grafikonom sposobnosti za isto razdoblje utvrđeno je kako će izgledati razina obuke u 2003. g. ako se u promatranom razdoblju sva postojeća bojeva oprema gardijske brigade angažira u procesu obuke.

Ovim je grafikonom predočena sljedeća mogućnost modela: projekcija ukupnih troškova

Kako je razvidno, odluka o izvršenju programa obuke u sljedećem programskom ciklusu neće se moći donijeti ukoliko se program vremenski ne produlji odnosno ako se ne nađu novi načini financiranja programa, jer sredstva oslobođena programom smanjenja osoblja nisu dostatna za pokrivanje troškova nastalih izvršenjem programa obuke.

6. Zaključak

Za kraj se može zaključiti: Prikazane mogućnosti modela samo su dio neophodnih radnji bez kojih je nezamisliva brza priprema podataka za donošenje odluka u obrambenom sustavu. Najveća je prednost modela u brzini obrade i prikaza informacija koje su temelj za donošenje odluka. Unosom odgovarajućih podataka u MURO moguće je inscenirati različite varijante razvoja situacije u narednom ciklusu programiranja, odnosno izrade proračuna, što olakšava donošenje pravih odluka.

MURO preferira bottom-up način postavljanja zahtjeva za resursima, koji proizlaze iz aktivnosti/zadaća danih smjernicama obrambenog planiranja (transparentnost zahtjeva/prijedloga programa svih samostalnih postrojbi u procesu programiranja). Potrebno je najviše moguće podataka vezati za samostalnu postrojbu (ukoliko postoji evidencija – financijska i materijalna za tu razinu). U kreiranju troškovnih faktora, ako je moguće, posebno je važno izbjegavati procjene (subjektivnost), (npr. za metriku, problem nedostatka normativa i standarda). Treba obavezno procijeniti razinu prihvatljivog rizika i pouzdanosti prikupljenih podataka.

OGRAIČENJA MODELA SU:

Ne uključuje neborbene karakteristike:

- » *psihološke operacije*
- » *elektroničko djelovanje*
- » *CI*
- » *transport*
- » *moral i doktrina.*

Nije optimizacijski.

Nije dinamički.

Nije ratna igra (ne predviđa rezultate bitke).

Ne reprezentira adekvatno sposobnosti lakih snaga.

Dostupnost podataka određuje razinu detaljnosti analize (nedostajući podaci zamjenjuju se subjektivnim procjenama).

Iskustvo pokazuje da najveću ulogu imaju oportunitetni troškovi, odnosno činjenica da svaka odluka implicira odustajanje od izvršenja neke druge odluke.

Najveći problem s kojim se susreće tim za razradu modela jest nepostojanje i/ili nesredeno evidencija neophodnih podataka za provođenje analiza, što vodi do upitne kvalitete upotrebe (neželjenih ali nužnih) procjena. Kao podlogu za donošenje odluka neophodno je imati dobru bazu podataka koja se redovito obnavlja. Vrlo je važno da sve organizacije koje posjeduju određenu vrstu podataka pravodobno dostavljaju sve moguće izmjene u broju i stanju opreme. Prednost modela je prilagodljivost i što se, uz određene modifikacije, mogu mjeriti bilo koji parametri, što znači da je model primjenjiv za bilo koju organizaciju.

LITERATURA

1. Melese F. and D. Savage ; "Applying a New Management Model in the Joint Staff," *Armed Forces Comptroller*, 2008., Vol. 53, No. 1
2. Khan A. and Bartly HW.H.; *Budget Theory in the Public Sector*, Quorum Books, London, 2002.,
Kee, Robert C; Robbins, Walter A ;*Cost Management in the Public Sector*, *The Journal of Government Financial Management*, 2004.
3. Metodologija DRMM-a, Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
4. Metodologija SPPP, Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
5. Pravilnik o načinu planiranja, programiranja, izrade i izvršenja proračuna Ministarstva obrane; NN 23/ 2003
6. Studija upravljanja resursima obrane, Ministarstvo obrane, 2002, 2003.
7. Smjernice programiranja 2005. – 2010., Ministarstvo obrane Republike Hrvatske
8. Zakon o obrani, NN 33/2002

Davor Ćutić

Ministry of Defence of the Republic of Croatia

SYSTEM OF BUDGET PLANNING, PROGRAMMING, DEVELOPMENT AND EXECUTION AND THE DEFENCE RESOURCES MANAGEMENT MODEL (DRMM)

SUMMARY

The system of budget planning, programming, development and execution of the Ministry of Defence of the Republic of Croatia (henceforth: the Croatian acronym SPPIIP) is the basic system for the strategic management of defence resources through which an effective and rational distribution of available resources is conducted, based on the goals of national security of the Republic of Croatia. This system sets the principles of transparency and democratic management of defence resources while respecting the specificities of the defence system. The SPPIIP allows for decision making based on complete information about alternatives and the choice of the most economical and most efficient way to reach the goal. It unites the strategic plan, program and budget. It consists of four continuous, independent and interconnected phases: planning, programming, development and the execution of the budget. The processes of the phases are dynamic and cyclic. In addition to the SPPIIP, the Defence Resources Management Model (DRMM, Croatian acronym: MURO) has also been developed. This is an analytic tool which serves as a decision support system in the SPPIIP. The DRMM is a complex computer model showing graph and tabular overviews in a multi-year period. The model examines three areas: the strength of the forces, expenses and defence programs. The purpose of the model is cost and strength analysis and the analysis of compromise and feasibility, i.e. how sensitive the programs are to fiscal movements in the sphere of the MoD budget in the course of a multi-year cycle, until a certain project ends. The analysis results are an easily understandable basis for decision making. The SPPIIP and the DRMM are mutually independent systems, but they complement each other well. The SPPIIP uses the DRMM in designing and resource allocation based on the goals set. The quality of the DRMM depends on the amount and quality of data in its database. The DRMM can be used as a basis for independent decision making related to important strategic issues and is intended to provide answers to a series of questions from the areas of force structure, combat readiness, balance of powers and needs for personnel of a certain profile. Military analysts use DRMM results to explain key force structure issues to the decision makers. All the results of the model have to be analyzed in co-operation with military experts of a certain knowledge and capability profile, whilst constantly keeping the limitations of the model in mind.

KEY WORDS

SPPIIP, MURO, DRMM, MoD expenses, MoD budget