



# IT 4 Sec Reports

*Интелигентната организация  
в отбранителния сектор*

**Тодор Тагарев**

*The Intelligent Organisation  
in the Defence Sector*

**Todor Tagarev**

**81**

---

## *Интелигентната организация в отбранителния сектор*

**Тодор Тагарев**

---

Институт по информационни и комуникационни технологии – БАН  
секция “Информационни технологии в сигурността”

[www.IT4Sec.org](http://www.IT4Sec.org)

София, ноември 2011 г.

Тодор Тагарев, Интелигентната организация в отбранителния сектор, *IT4Sec Reports 81* (София, секция „Информационни технологии в сигурността“ – ИИКТ, март 2011 г.).

**IT4Sec Reports 81 „Интелигентната организация в отбранителния сектор“** представя тезиси на доклад пред национална конференция на тема „Интелигентната отбрана: националната отбранителна политика и инвестициите в отбраната през второто десетилетие на 21 век“, панел I: „Отбранителна политика, способности, ресурси“, организирана от Съюза на офицерите от резерва „Атлантик“ и проведена на 29 март 2011 г. в Централен военен клуб, гр. София. В доклада са анализирани фундаменталните предизвикателства в управлението на развитието и използването на отбранителни способности в сложна среда. Представени са концепцията за „интелигентната отбрана“ според официални документи на НАТО и изказвания на Генералния секретар на НАТО Андерс Фо Расмусен, както и основните характеристики на интелигентната организация. На тази основа са анализирани основните проблеми по прилагане на концепцията от министерството на отбраната на Република България.

**IT4Sec Reports 81 „The Intelligent Organisation in the Defence Sector“** summarises the report made to the national conference on “Smart Defence: National Defence Policy and Defence Investments in the Second Decade of the Twenty first Century,” Plenary session I on “Defence Policy, Capabilities, and Resources.” The conference was organised by the Association of the Officers in the Reserve ‘Atlantic’, [www.atlantic-bg.org/en/](http://www.atlantic-bg.org/en/), 29 March 2011, Central Military Club, Sofia. The report examines the fundamental challenges to the management of force development in a complex environment. It then examines the concepts of ‘smart defence’ and the ‘intelligent organisation’ and analyses the challenges of their implementation in the Bulgarian defence establishment.

**Тодор Тагарев** е ръководител на секция “Информационни технологии в сигурността” [www.IT4Sec.org](http://www.IT4Sec.org) в Института по информационни и комуникационни технологии на БАН и Центъра по мениджмънт на сигурността и отбраната, [www.defencemanagement.org](http://www.defencemanagement.org), главен редактор на *Information & Security: An International Journal*, <http://infosec.procon.bg> и монографичната серия “Security and Defence Management” на Женевския център за демократичен контрол на въоръжените сили, [www.dcaf.ch](http://www.dcaf.ch).

© Тодор Тагарев, 2011 г.

*Редактори:* доц. Тодор Тагарев, доц. Велизар Шаламанов, доц. Венелин Георгиев,  
доц. Златогор Минчев

**ISSN 1314-5614**

## ОСНОВНИ ВЪПРОСИ

Докладът разглежда следните основни въпроси:

- Фундаментални предизвикателства в управлението на развитието и използването на отбранителни способности;
- “Интелигентната отбрана” според Генералния секретар на НАТО Андерс Фо Расмусен;
- Основни характеристики на интелигентната организация;
- Проблемни въпроси по прилагане на концепцията от министерството на отбраната на Република България.

## ФУНДАМЕНТАЛНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Обуславят се от характеристиките на средата за развитие и използване на отбранителни способности, ограниченията в способността ни да управляваме развитието и използването на отбранителни способности и финансово-икономическата криза.

### ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СРЕДАТА

- Сложна (complex), динамична, хаотична среда;
- Неизвестни черти, неочаквани събития, непредвидими състояния;
- Нови, разнообразни условия;
- Непознати ситуации;
- Променящи се цели и задачи;
- Загуби, опасности, заплахи.

### КОМПЛЕКСНОСТ

Обуславя се от нарастващия брой на активни “играчи” в сферата на сигурността и отбраната, разширяване на достъпа до съвременни технологии, в т.ч. на ИТ и социалните мрежи, високата степен на свързаност и практически неограничените взаимодействия, като много от тях имат нелинеен характер.

Пример е развитието на събитията в Северна Африка и Близкия Изток от началото на 2011 г.

От началото на 90-те години говорим за “Информационната ера” с известна доза технологичен оптимизъм. Считаше се, че усъвършенстването на сензори и сензорни системи, комуникациите, системите за подпомагане на взимането на решения и високоточните средства за поразяване ще ни позволяват да решаваме всеки проблем, свързан използването на въоръжена сила бързо, решително и с минимални жертви от наша страна и цивилното население на противника. Поради посочените причини все повече изследователи признават, че този технологичен оптимизъм се оказва принципно неоправдан. Вместо за „информаци-

онна ера”, вече се говори за настоящето като “Ера на комплексността”<sup>1</sup> или „Ера на взаимодействията”.<sup>2</sup>

## СЛЕДСТВИЯ

- Неопределеност на заплахите и начините на тяхната реализация
- Принципна невъзможност да прогнозираме развитието им
- Динамична среда
- Промени в мащаба заплахи/ средства

### „Планирането е налучкване” (“*Planning is Guessing*”) <sup>3</sup>

В добрия случай, измененията в средата налагат полагането на сериозни усилия за поддържане на плановете актуални, или дори изоставяне на плановете. В лошия случай, упорито се придържаме към плановете, дори когато те вече не отговарят на потребностите на реалния живот.

## ИНТЕЛИГЕНТНА ОТБРАНА

Стратегическа концепция на НАТО от 2010 г., т.37, предвижда максимална ефективност на използването на ограничени ресурси, в т.ч. чрез:

- Фокус върху съвременните изисквания, без дублиране;<sup>4</sup>
- Съвместно развитие и използване на способности;
- Общи способности, стандарти, структури и финансиране;
- Продължаващо реформиране, по-ефективни организационни решения и работни процеси.

Преди срещата на върха на държавните ръководители на НАТО в Лисабон, Расмусен призовава:

### „Да режем тлъстини, не мускули” (“*We must cut fat and not muscle*”) <sup>5</sup>

След Лисабон, Генералният секретар на НАТО доразвива идеите си за „интелигентна отбрана”, за постигане на повече сигурност с по-малко средства, като работим заедно и по-гъвкаво:

<sup>1</sup> Alex and David Bennet, *Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System* (2004).

<sup>2</sup> David S. Alberts, *The Agility Imperative: Précis* (2010).

<sup>3</sup> Jason Fried and David Heinemeier Hansson, *Rework* (2010).

<sup>4</sup> Важно значение тук се отдава на новия процес на съюзно отбранително планиране (NDPP).

<sup>5</sup> Андерс Фо Расмусен, Генерален секретар на НАТО (2010).

- Обединяваме и споделяме способности;
- Правилно определяме приоритетите;
- По-добре координираме усилията си (съвместно придобиване, поддръжка, специализация).

Расмусен заявява още:

**В условията на криза, сътрудничеството между страните членки на НАТО вече не е въпрос на избор. Сътрудничеството е необходимост.<sup>6</sup>**

### **ИЗБРАНИ ПРИМЕРИ ЗА СЪТРУДНИЧЕСТВО**

- Изграждане на съюзната система за въздушно-земно наблюдение;
- Придобиване на способности за стратегически въздушен транспорт;
- Сътрудничество между Франция и Великобритания в развитие на стратегически способности;
- Обединяване на военноморски способности на Белгия и Холандия;
- Съвместно използване на полигони за подготовка на ВВС на Франция и Белгия.

Сред основните направления за развитие на интелигентната отбрана Расмусен подчертава необходимостта да се инвестира в научни изследвания и развитието на нови технологии и на повишаването на кохерентността в Европа в развитието, поддържането и използването на отбранителни способности.

### **ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИНТЕЛИГЕНТНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ**

Alex Bennet and David Bennet определят интелигентната организация като Интелигентна комплексна адаптивна система (ICAS) с осем основни характеристики:

1. *Организационна интелигентност* – способностите на организацията да възприема и интерпретира информация за изменения в средата и да реагира адекватно и навременно;
2. *Споделени цели* – фокус; обединяване на усилия и ресурси на различни части на организацията, без “директива отгоре”;
3. *Селективност* – филтриране на входяща информация; вниманието и реакцията се насочват към значими изменения;
4. *Оптимална комплексност* – между стриктната субординация и подреденост и хаотичното поведение;
5. *Порести граници* – променливи, пропускливи граници между организационни единици, позволяващи свободен обмен на информация и процеси на самоорганизация;
6. *Знанието в центъра на организацията* – обуславя действителната способност да се предприемат адекватни действия;
7. *Свободни потоци* – движение на информация, хора, ресурси; повишава се свързаността; позволяват генериране и използване на знание;

<sup>6</sup> Anders Fogh Rasmussen, “Building security in an age of austerity” (2011).

8. *Многомерност* – поддържат се разнообразни компетенции, гледни точки, стилове на работа; непрекъснато учене; формира се „организационен инстинкт” или “втора природа” на организацията.

### **СПЕЦИФИЧНИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА ОРГАНИЗАЦИЯ В ОТБРАНАТА**

Формирането на тези характеристики в отбранителната организация среща някои специфични предизвикателства, основните сред които са:

- Естествена инертност – необходимо е значително време, за да се развият определени отбранителни способности;
- Уникални черти, специфични за всяка от физическите области на военните конфликти – сухопътни, авиационни, морски, и съответно солидни традиции, в т.ч. на културно ниво;
- Секретност.

Въпреки това, трябва да се намерят и реализират ефективни подходи за:

- обмен на информация, знание, хора, идеи;
- откритост и конкуренция на идейно ниво;
- обективно оценяване на резултати;
- иновативни решения;
- пренасочване и обединяване на ресурси за ефективната им реализация.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ИНТЕЛИГЕНТНА ОРГАНИЗАЦИЯ**

*Умният се учи от грешките си. Мъдрият се учи от грешките на другите.*

*Конфуций*

В опита да се оцени прилагането на концепцията за интелигентна организация от министерството на отбраната на Република България се очертават шест основни области на предизвикателства пред ръководството на министерството на отбраната и въоръжените сили.

#### **1. Уроци от практиката**

- Създаваме ли условия за идентифициране, обобщаване, съхраняване, разпространение и прилагане на опита, придобит от български и съюзнически формирования и подразделения при участието в операции, многонационални експерименти, учения? Имаме ли институционални механизми за съхраняване и предаване на този опит? Освен създаването на бази данни и провеждане на специализирани семинари и конференции, тук трябва да се има предвид и създаването и съхраняването на „институционална памет” на батальони, роти и други подразделения, участвали в операции. Ще продължаваме ли „тържествено да разформираме контингенти”, завърнали се от операции?

- Имаме ли механизъм за извличане и използване на уроците от опита в управление на развитието на въоръжените сили, управление на инвестициите в отбраната и други процеси на стратегическия отбранителен мениджмънт?<sup>7</sup>
- Умеем ли използваме мощта на сравнителните анализи (benchmarking studies) на развитието и използването на отбранителни способности?<sup>8</sup>

## **2. Знания**

- Инвестираме ли в генерирането, съхраняването и разпространението на организационни знания и опит, или продължаваме да измерваме резултата от инвестициите в километри оптически кабели, брой радиостанции, сървъри и софтуерни лицензи?
- Разбираме ли ролята на научните изследвания? В колко изследователски проекта работим съвместно със съюзниците от НАТО и ЕС? Тук трябва да се отбележи, че огромната част от съюзните политики и управленски механизми са резултат и на научни изследвания. Когато не участваме в тях, оставаме пасивна страна в правенето на политики, а понякога дори не успяваме да разберем напълно логиката им.

## **3. Планиране на развитието на отбранителни способности**

- Къде е баланса между “прецизното” планиране и гъвкавостта в развитието? Всички опити от последните двадесет години да се следва дългосрочен план за развитие на въоръжените сили, частично с изключение на „План 2004”, могат да бъдат квалифицирани като провал. Осмислен ли е този опит+ Взимаме ли си поуки от него?
- Как инвестираме в осигуряването на гъвкавост (agility)?
- Готови ли сме да взаимодействаме със съюзниците в развитието на отбранителни способности? Например, съвместими ли са процедурите за възлагане на обществени поръчки, за управление на компенсаторни споразумения? Министерството на отбраната работи ли се по осигуряване на съвместимост на норми и процедури?

## **4. Карьерно развитие**

- Осигуряваме ли ефективно ротиране на личния състав, вкл. участие в операции, предаване на опита в системата на военно образование, заемане на длъжности в съюзни структури, в международни организации, в т.ч. като “seconded”?
- Как новите идеи и опит влизат в системата на военно образование?

## **5. Образование**

- Системата за обучение съответства ли на съвместния характер на операциите, в които участват Въоръжените сили?
- Предвид бързото навлизане в практиката на концепции като “Comprehensive Approach,” “3D,” “Whole-of-Government” и аналогични,<sup>9</sup> осигуряваме ли съвместно образование на военни и цивилни, в т.ч. цивилни извън системата на МО като дипломати, представители на частни фирми, неправителствени организации?

<sup>7</sup> Вж. Тодор Тагарев, Концепция за стратегически отбранителен мениджмънт, *IT4Sec Reports* 46 (февруари 2010 г.), <[www.IT4Sec.org](http://www.IT4Sec.org)>.

<sup>8</sup> Вж. например доклада от изследването *Benchmarking Studies and Capability Costing*, SAS-063 (Paris: RTA, January 2011).

<sup>9</sup> Вж. например David M. Law, “Canada in Afganistan: Concepts, Policies, Actors, and Prospects,” *Connections: The Quarterly Journal* 8:3 (Summer 2009): 25-51.



(Наблюденията ми са, че от съвместно обучение на цивилни и военни, което се беше наложило в практиката на Военна академия през последните години, отново е върната старата практика на пълното им отделяне, например в т.н. „Стратегически курс“.)

- Как осигуряваме обмен на студенти и преподаватели с военно-образователни институции на страни съюзници и с граждански висши училища?

#### **6. Организационното структуриране**

- Как се обяснява връщането към една мощна организация във въоръжените сили, с една програма и един бюджет (по модел от първата половина на XX-ти век с черти от XIX-ти век)?
- Как при връщането към строго единоначалие и строга йерархия ще се осигурят възможности за обмен на информация, идеи, опит? Как ще се осигури наличието и отчитането на различни гледни точки и конкурентност на идеи?

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Този доклад не претендира за пълнота на разглеждането на идеята за интелигентни организации и предизвикателствата на реализирането ѝ в отбранителния сектор, и в частност в България.

Би трябвало обаче да стане категорично ясно, че интелигентната отбрана не може да се случи без интелигентни организации в отбранителния сектор. В тази връзка е необходимо да се подчертае, че капсулирането на отделни организации в отбраната, още повече при значителното им окрупняване, е контра продуктивно. Ако продължат процесите на капсулиране на въоръжените сили и отделни техни съставляващи, няма гаранции за оцеляването им като самостоятелни организации. В такъв случай не бих изключил в обозримо бъдеще армията да се превърне в главна дирекция на едно „министерство на сигурността“.

Интелигентните организации са тези организации, които ще оцелеят в 21 век. Те не могат да се случат с едно лидерско решение. Необходимо е да се създават предпоставки, да се катализират процеси, да се подкрепят инициативи, за да имаме една ефективна национална военна институция, уважавана от нашите съюзници, уважавана от българското общество.

## ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

*Active Engagement, Modern Defence*, Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organisation adopted by Heads of State and Government in Lisbon (19 November 2010).

[www.nato.int/lisbon2010/strategic-concept-2010-eng.pdf](http://www.nato.int/lisbon2010/strategic-concept-2010-eng.pdf)

Alex Bennet and David Bennet, *Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System* (Amsterdam: Elsevier, KMCi Press, 2004).

Anders Fogh Rasmussen, "Building security in an age of austerity," Keynote speech at the 2011 Munich Security Conference, 4 February 2011.

[www.nato.int/cps/en/natolive/opinions\\_70400.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_70400.htm)

*Benchmarking Studies and Capability Costing*, SAS-063 Technical Report (Paris: RTA, January 2011). [www.rto.nato.int](http://www.rto.nato.int)

David M. Law, "Canada in Afganistan: Concepts, Policies, Actors, and Prospects," *Connections: The Quarterly Journal* 8:3 (Summer 2009): 25-51. [www.pfpconsortium.org/file/canada-in-afghanistan-concepts-policies-actors-and-prospects-by-david-m-law](http://www.pfpconsortium.org/file/canada-in-afghanistan-concepts-policies-actors-and-prospects-by-david-m-law)

David S. Alberts, *The Agility Imperative: Précis* /pre-publication excerpt/ (Washington, D.C.: DOD CCRP Information Age Transformation Series, 2010).

[www.dodccrp.org/files/Alberts\\_Agility\\_Imperative\\_Precis.pdf](http://www.dodccrp.org/files/Alberts_Agility_Imperative_Precis.pdf)

James Moffat and Susan Witty, "Phase changes in Meta-modelling using the Fractal Dimension," *Information & Security: An International Journal* 8:1 (2002): 52-67.

<http://infosec.procon.bg>

Jason Fried and David Heinemeier Hansson, *Rework* (Crown Business, 2010).

Press conference by NATO Secretary General Anders Fogh Rasmussen following the formal meeting of NATO Defence Ministers, 10 June 2010.

[www.nato.int/cps/en/natolive/opinions\\_64277.htm](http://www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_64277.htm)

Stephan De Spiegeleire, *Capability Taxonomies Can Kill*, Working Paper (The Hague: The Hague Centre for Strategic Studies, March 2011).

<http://gettingdefenserright.blogspot.com/2011/03/capability-taxonomies-can-kill.html>

Тодор Тагарев, Концепция за стратегически отбранителен мениджмънт, *IT4Sec Reports* 46 (февруари 2010 г.).

[www.IT4Sec.org](http://www.IT4Sec.org)