

МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА ПЕРФОРМАНСАМА НЕПРОФИТНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ

Радиша Саковић*
Станислав Стојановић**
Драган Памучар***

Достављен: 14. 09. 2020.

Кориговано: 13. 10. 2020, 25. 01. и 13. 03. 2021.

Прихваћен: 30. 03. 2021.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdela2101027S

Постојећи начин вредновања стања и способности Министарства одбране и Војске Србије постепено губи на актуелности и делимично одступа од савремених трендова, због чега је у раду издвојен посебан *проблем истраживања* који је усмерен на превазилажење традиционалног схватања управљања учинцима, односно на постепено увођење процеса управљања перформансама система одбране. С обзиром на комплексност наведеног *проблема истраживања* и тренутни ниво изграђености система одбране Републике Србије, *предмет истраживања* заснива се на сагледавању могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије. С тим у вези, у раду се полази од *хипотетичког става* да се одређени елементи модела управљања перформансама непрофитних организација могу успешно применити у систему одбране. *Циљ рада* је да се, кроз приказ стратешке мапе и контролне табле модела управљања перформансама непрофитних организација, укаже на могућност израде сличних решења у Министарству одбране и Војсци Србије, уз кратак осврт на системе одбране појединих страних земаља. Применом *методе* анализе садржаја, са тежиштем на компаративној анализи разматраних модела, *резултати истраживања* су потврдили постављени хипоте-

* Министарство одбране, Сектор за политику одбране, Управа за стратегијско планирање, Београд, sakovicradisa@gmail.com

** Универзитет одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд.

*** Универзитет одбране, Војна академија, Београд.

тички оквир. У раду је *закључено* да постоје објективне могућности за примену процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије.

Кључне речи: *управљање, перформансе, непрофитне организације, модел, стратешка мапа, контролна табла, систем одбране*

Увод

Систем одбране Републике Србије доминантно егзистира у статусу непрофитне организације, која не тежи остваривању профита већ обезбеђивању услова за стварање безбедног окружења грађана и целокупног друштва. С тим у вези, у највећем броју малих и средње развијених земаља систем одбране представља сложену и непрофитну организацију, која тежишно прави расходе и троши државни буџет, уз незнатна привређивања и остваривање малих прихода.

За разлику од наведених земаља, у процесу нарастајуће глобализације света, системи одбране великих сила су све више у функцији јачања сопствених економија, односно стицања добити по разним основама, чиме делимично добијају предзнак профитне организације. У прилог томе говори и чињеница да у многим развијеним земљама непрофитне организације контролишу знатан део њиховог националног бруто производа.¹ Наведена и слична разматрања определила су могућност постепеног увођења и примене процеса управљања перформансама у Министарству одбране и Војсци Србије (у даљем тексту: МО и ВС), а тиме и у другим субјектима система одбране. Конкретно, у раду су обрађена три кључна питања: модел управљања перформансама непрофитних организација, управљање перформансама система одбране страних земаља и предлог модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Предложени модел може представљати стабилну основу за даља истраживања у овој области, јер ће створити услове за постепено увођење процеса управљања перформансама у МО и ВС, односно у систем одбране Републике Србије.

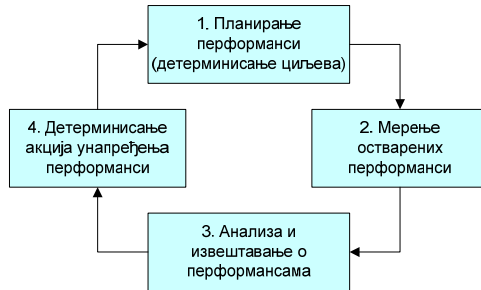
Модел управљања перформансама непрофитних организација

Модел управљања перформансама непрофитних организација у потпуности поштује стратешки правац организације који чине: визија, мисија, стратегија, стратешка мапа, BSC (мере перформанси, мете и иницијативе), каскадовање мера и систем за управљање перформансама.²

¹ Berman M. Evan, „Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007, pp. 65-66.

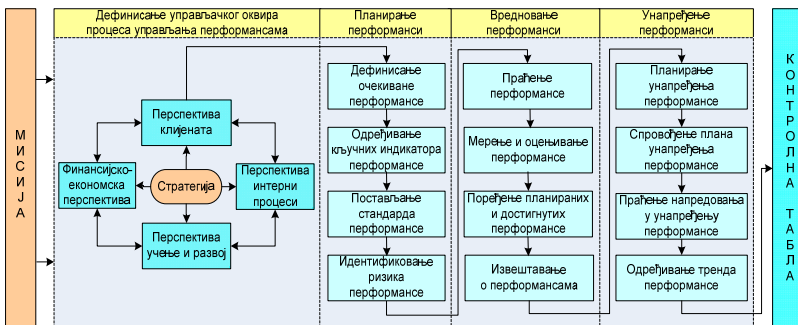
² Исто, стр. 93-110.

Процес управљања перформансама непрофитних организација може се једноставно представити у облику модела који обухвата четири фазе (слика 1): 1) планирање перформанси (дефинисање циљних нивоа), 2) мерење остварених перформанси, 3) анализа и извештавање о перформансама и 4) детерминисање акција унапређења перформанси.



Слика 1 – Модел управљања перформансама непрофитних организација (Крстић, 2014)

Општи модел управљања перформансама непрофитних организација обезбеђује спровођење њихових стратешких циљева у одређеном планском периоду кроз развијање балансне карте (BSC мерила).³ Примена оваквог модела подразумева праћење процеса реализације стратешких циљева непрофитне организације и остварује се у складу са њеним плановима, односно планским документима са јасно утврђеном (формулисаном) мисијом организације.⁴ Начелно, процес управљања перформансама непрофитних организација спроводи се кроз фазе планирања, вредновања и унапређења перформанси (слика 2).

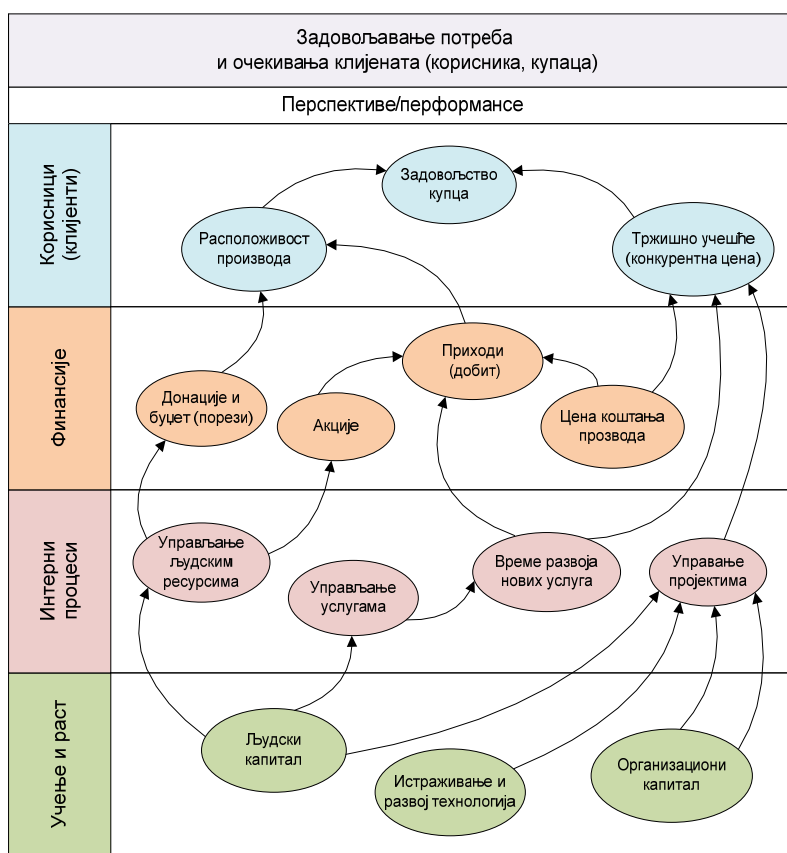


Слика 2 – Општи модел управљања перформансама непрофитних организација (Pravdić, 2011)

³ Крстић Бојан, Пешић А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Београд, 2014, стр. 131-135.

⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004, pp. 86-92.

Модел управљања перформансама непрофитних организација заснива се на развијању њихових баланских карата, чија се имплементација обезбеђује кроз процес који подразумева: 1) формулисање мисије непрофитне организације, 2) дефинисање визије, 3) спровођење SWOT анализе,⁵ 4) израду стратешке мапе и 5) идентификовање стратешких тема, циљева и мерила перформанси.⁶ У односу на наведене фазе, у средишту модела налазе се циљеви непрофитних организација, који се, ради бољег разумевања, представљају кроз кључне области организације, у виду графичког приказа, односно преко стратешке мапе (слика 3).

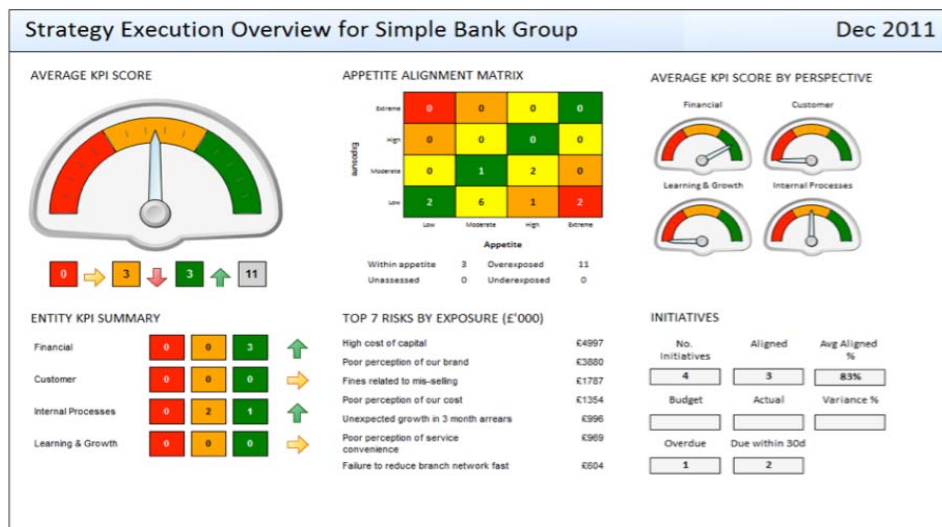


Слика 3 – Стратешка мапа непрофитних организација (Pravdić, 2011)

⁵ Terry Hill, Roy Westbrook, „SWOT analysis: it’s time for a product recall”, Long Range Planning, 1997, pp. 46-52.

⁶ Ибид, стр. 135.

Процес израде стратешке мапе идентичан је процесу њене израде у оквиру профитних организација.⁷ Приказана стратешка мапа, у комбинацији са BSC концептом, омогућава успешну примену модела управљања перформансама непрофитних организација.⁸ Достигнути ниво реализације стратегијских циљева непрофитне организације најчешће се приказује на контролној табли (слика 4).⁹



Слика 4 – Контролна табла непрофитне организације – Simple Bank Group (<http://stratexsystems.squarespace.com/stratexsystems-blog/2012/2/7/stratexpoint-enhanced-dashboard-taster.html>)

Приказани модел може се успешно користити, односно имплементирати у МО и ВС, као и код других субјеката одбране, уз уважавање њихових специфичности. Зависно од области и нивоа примене модела, могу се постићи различити ефекти у систему одбране, што зависи од сврхе постојања и исказане мисије организације, односно од њених постављених циљева. Практична искуства МО и ВС у области управљања перформансама организације су скромна, али се значајан ослонац може пронаћи у изучавању овог процеса у системима одбране страних земаља.¹⁰

⁷ Pravdić Predrag, „BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama”, op. cit., str. 46.

⁸ Ibid., str. 47.

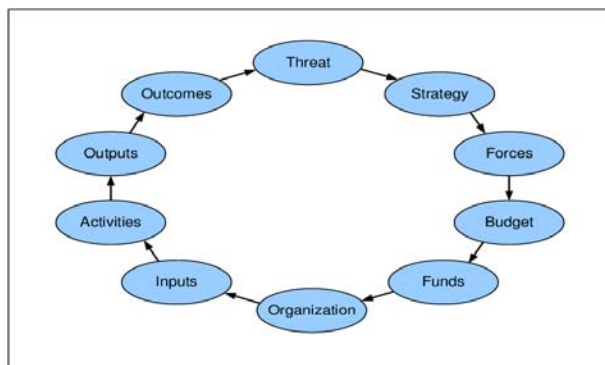
⁹ Обрадовић А. Тијана, „Концепт управљања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, Факултет организационих наука, Београд, стр. 78-92.

¹⁰ Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009, str. 87-128.

Управљање перформансама у системима одбране страних земаља

За управљање перформансама у систему одбране неопходне су бројне информације о снагама, буџету, организацији и слично. Успешност система одбране, поред осталог, зависи и од способности да креира систем вредновања перформанси, односно од способности да прати перформансе преко различитих категорија показатеља.¹¹

У МО и ВС нема довољно литературе о процесу управљања перформансама система одбране страних земаља. Према постојећим сазнањима, у неким државама најчешће се примењује цикличан модел управљања перформансама система одбране (слика 5).



Слика 5 – Модел управљања перформансама одбране (Angelis & Webb, 2009)

Постојећа сазнања и доступна литература указују на то да се у системима одбране страних земаља најчешће примењује листа баланских карата, односно BSC концепт. Ради бољег разумевања међусобних односа кључних области система одбране, овакав и слични концепти обавезно укључују и графичко приказивање узрочно-последичних веза, при чему се најчешће користи стратешка мапа.¹²

Међу првим државама које су примениле концепт BSC у одбрани биле су: Уједињено Краљевство Велике Британије и Северне Ирске (у даљем тексту: Велика Британија), Сједињене Америчке Државе и Канада.¹³ Касније, тај кон-

¹¹ Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, *Mc Graw Hill*, New York, 2007, pp. 120-124.

¹² Milan Kankaraš, Dejan Stojković, Mitar Kovač, „Application of the balanced scorecard in defence performance management”, *Međunarodni simpozijum SYMORG*, Zlatibor, 2014, str. 1357-1362.

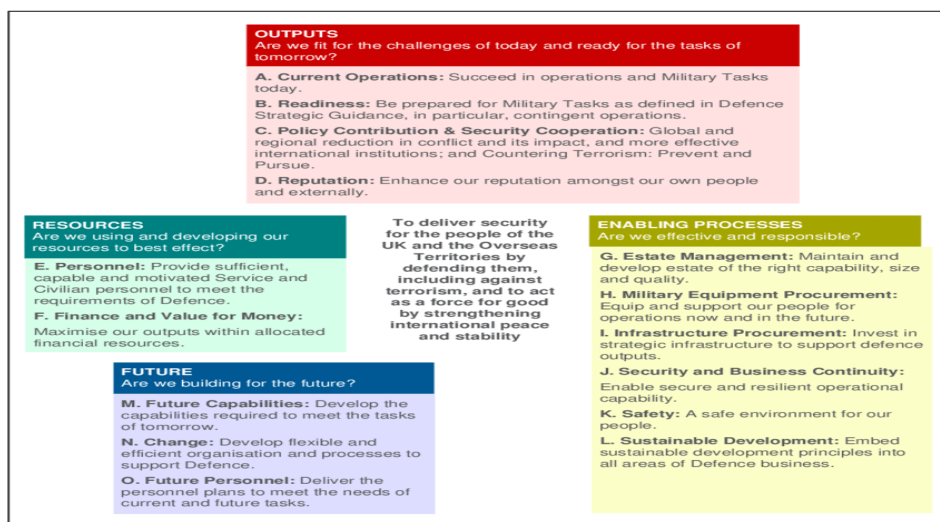
¹³ Gillis H. Lee, Jerry Harbour, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces,” *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.

цепт је примењен и у другим државама и организационим системима, као што су министарства одбране Новог Зеланда, Италије и слично.

У раду су представљени карактеристични примери појединих елемената примене процеса управљања перформансама (концепт BSC) у системима одбране Велике Британије и Канаде. Конкретно, у складу са предметом истраживања и представљеним перспективама и перформансама, предочени су њихови карактеристични прикази у форми стратешке мапе и контролне табле. У даљим истраживањима, наведени елементи могу се делимично искористити за израду модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Дакле, у домену стратегијског планирања и управљања одбрамбеним процесима, систем одбране Велике Британије знатно предњачи у односу на англосаксонске и остале развијеније земље.¹⁴ Тако је, већ у првој деценији XXI века, у систему одбране Велике Британије успешно примењен концепт BSC, јер је омогућавао низ предности у односу на дотадашње процене и анализе стања и способности система одбране.¹⁵

Концепт BSC који је примењен у Великој Британији заснива се на моделу који садржи четири перспективе: сврха (Purpose), подржавајући процеси (Enabling Processes), ресурси (Resources) и будуће способности (Future Capabilities) – слика 6.

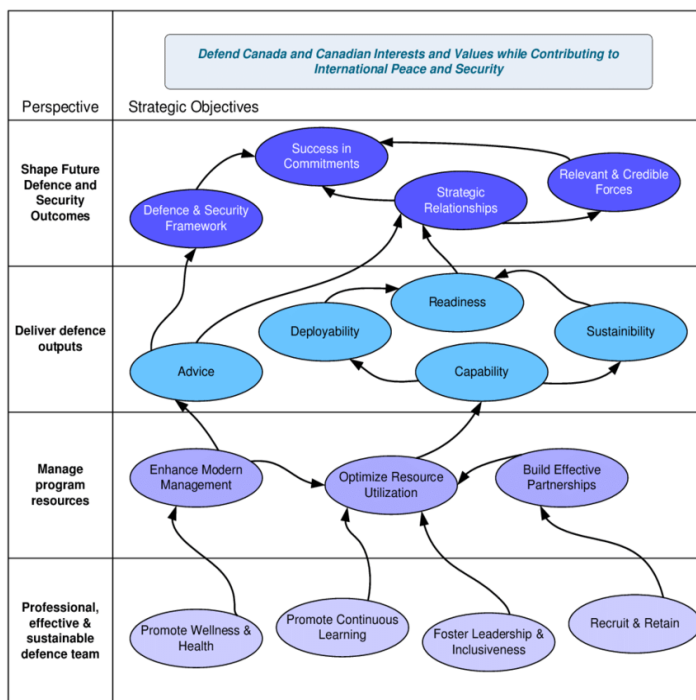


Слика 6 – Листа усклађених перформанси система одбране Велике Британије (Стојковић & Стојановић, 2012)

¹⁴ Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009, pp. 250-265.

¹⁵ Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010, pp. 126-140.

Такође, као и у систему одбране Велике Британије, слична је ситуација и при избору перспектива и утврђивању листе усклађених перформанси система одбране Канаде. Након утврђивања наведених листи, на стратешкој мапи приказују се међусобне везе и односи одабраних перспектива и перформанси (слика 7).

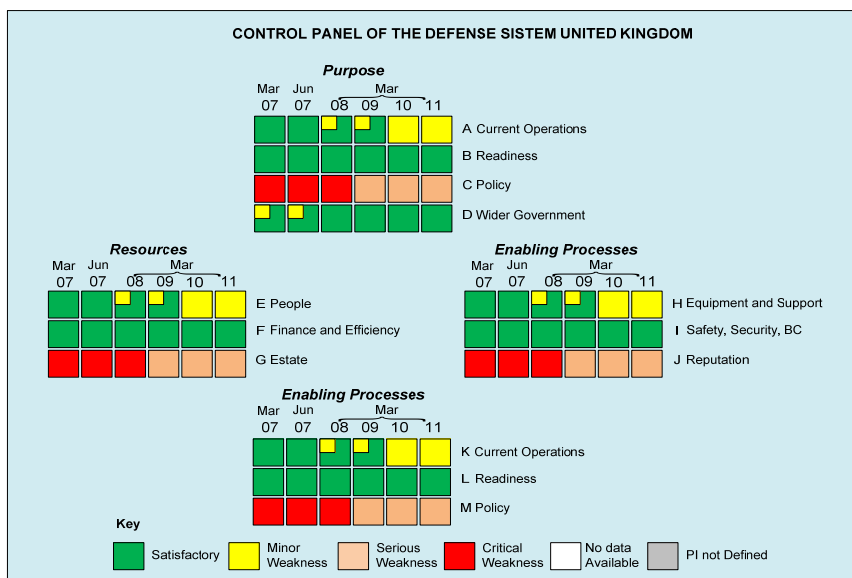


Слика 7 – Стратешка мапа система одбране Канаде (Стојковић & Стојановић, 2012)

Излазни резултати процеса управљања перформансама система одбране страних земаља, односно достигнути ниво реализације стратегијских циљева постављених у њиховим планским документима, приказују се на контролним таблама, као и у процесу управљања перформансама непрофитних организација. Дакле, остварени ефекти у описаном процесу начелно се интерпретирају на бази менаџерске контролне табле, односно на бази тзв. семафорског приступа.¹⁶ На пример, контролна табла система одбране Велике Британије је представљена за одређени период, по перформансама у оквиру перспектива, а степен достизања циљева приказан је бојама преко кључних индикатора перформанси на шестостепеној лингвистичкој скали (слика 8): задовољавајуће (зелена боја), мање слабости

¹⁶ Дакић Павле, Ђорђевић Сениша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010, стр. 50-58.

(жута боја), озбиљне слабости (роза боја), критичне слабости (црвена боја), нема расположивих података (бела боја) и индикатор није дефинисан (сива боја).



Слика 8 – Пример контролне табле система одбране Велике Британије (<https://www.gov.uk/performance/site-activity-ministry-of-defence/top-department-referrers>)

У отвореним изворима могу се наћи и друга визуелна решења контролне табле процеса управљања перформансама система одбране Велике Британије, али је за потребе истраживања наведени пример одабран као најподеснији. Анализирани елементи процеса управљања перформансама система одбране Велике Британије и Канаде послужили су као идејна решења за израду одређених делова предлога модела управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Предлог модела управљања перформансама система одбране Републике Србије

За разлику од описаног приступа у страним земљама, наши аутори сматрају да је управљање перформансама система одбране потребно прилагодити процесу управљања учинцима који се примењују у непрофитним организацијама.¹⁷ У том смислу, систем одбране Републике Србије развија способности неопходне за заштиту одбрамбених интереса у чијем развоју управљање перформансама има веома значајну улогу.

¹⁷ Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у обрани – основне функције”, Војно дело бр. 1, Београд, 2019.

Анализа садржаја планских докумената показала је да је на основу опредељења исказаних у Стратегијском прегледу одбране Републике Србије из 2015. године, а ради унапређења управљања у систему одбране, организацијска јединица МО надлежна за стратегијско планирање израдила нацрт модела управљања перформанса система одбране (у даљем тексту: нацрт модела).

Циљ израде нацрта модела огледао се у покушају да се кроз управљање перформанса система одбране омогући праћење реализације стратегијских циљева, целовито сагледавање стања система одбране, као и брзо и једноставно уочавање кључних проблема.

Нацрт модела заснован је на концепту Листе усклађених перформанси (BSC), са циљем да омогући праћење организационих перформанси система одбране из различитих углова, њихово мерење и унапређење. Уважавајући специфичности система одбране Републике Србије, одређене су перспективе, најзначајније перформансе система одбране, начин њиховог мерења и начин приказивања резултата. За мерење вредности перформанси одређени су кључни индикатори, њихове циљне и граничне вредности.

С обзиром на то да се не могу мерити и пратити сви индикатори, у сарадњи са организационим јединицама МО и ВС предложени су индикатори који указују на основне карактеристике перформанси – кључни индикатори.

Идејна замисао нацрта модела јесте да буде применљив на свим организационим нивоима МО и ВС, уз примену постојећег система извештавања у систему одбране Републике Србије. Планирано је да се његовом применом руководству система одбране омогући предузимање конкретних мера, ради унапређења укупног стања у МО и ВС. Нацрт модела обухвата три фазе процеса управљања перформансама: 1. фаза – одређивање перспектива и перформанси система одбране; 2. фаза – мерење перформанси система одбране и 3. фаза – приказивање резултата (слика 9).



Слика 9 – Фазе управљања перформансама система одбране (Организацијска јединица Министарства одбране надлежна за стратегијско планирање, 2015)

Наведене фазе су сличне фазама процеса управљања перформансама непрофитних организација.¹⁸ С тим у вези, током израде и делимичне примене нацрта модела, остварена су извесна достигнућа која су указала на могућност целовитог сагледавања стања система одбране, односно сагледана је улога модела у праћењу перформанси МО и ВС и мерењу реализације стратегијских циљева система одбране.

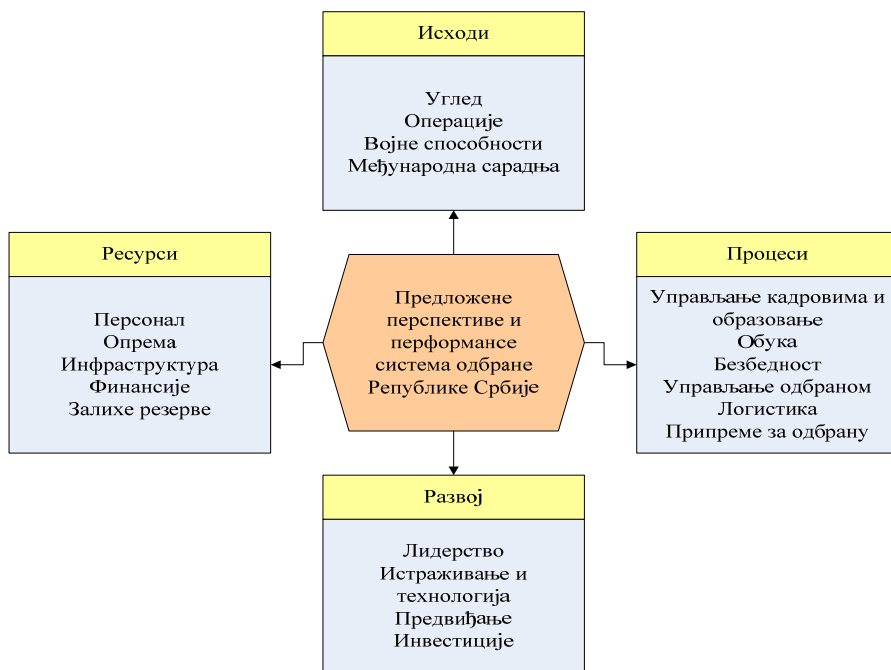
Уважавајући специфичности система одбране Републике Србије, у нацрту модела предложене су четири перспективе: исходи, ресурси, процеси и развој. (слика 10).

– Перспектива „исходи” треба да пружи податке о испуњавању садашњих задатака и спремности система одбране за будуће изазове.

– Перспектива „процеси” треба да обезбеди сазнања о квалитету кључних процеса у систему одбране.

– Перспектива „ресурси” треба да обезбеди информације о стању ресурса којим располаже систем одбране.

– Перспектива „развој” треба да пружи податке о могућности континуираног побољшања и стварања вредности система одбране.

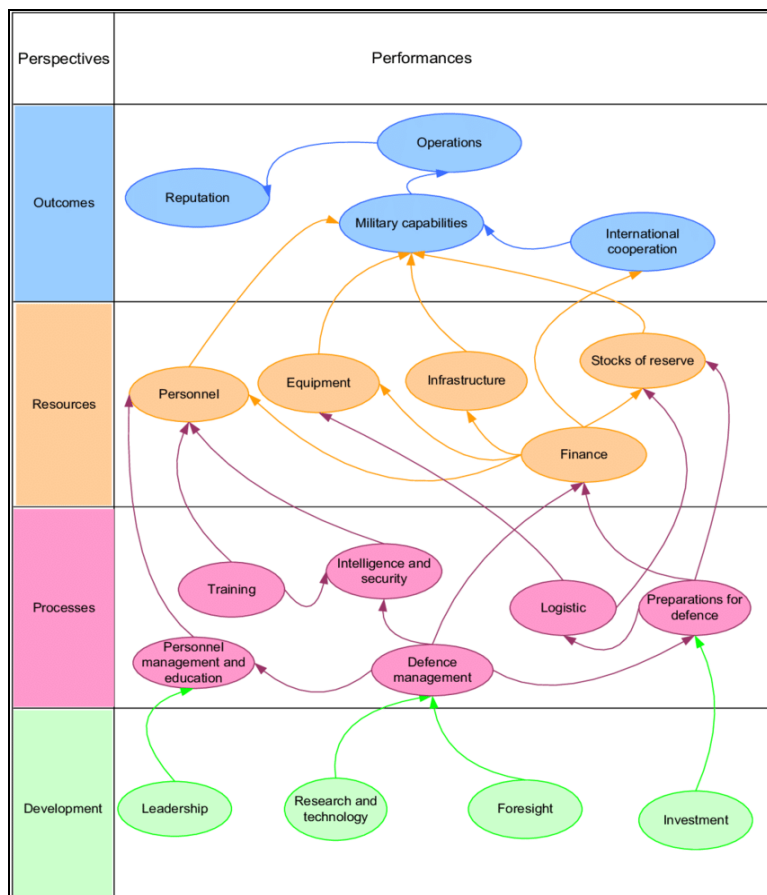


Слика 10 – Предложене перспективе и перформансе система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

¹⁸ Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, M&I SYSTEMS. Co., Нови Сад, 2012, стр. 65-72.

Нацртом модела је предвиђено да свака перспектива пружи различите податке о систему одбране, односно о перформансама које карактеришу ефективност и ефикасност система одбране. Међутим, немају све перформансе исти степен значајности за систем одбране. Низак ниво појединих перформанси неће утицати на функционисање система одбране, односно од нивоа појединих перформанси може зависити његов опстанак. У том смислу, а у фази мерења учинка, одређене су релативне тежине перформанси у оквиру перспективе њиховим пондерисањем.¹⁹

У складу са утврђеним перспективама и перформансама, израђен је предлог стратешке мапе система одбране Републике Србије (слика 11).



Слика 11 – Предлог стратешке мапе система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

¹⁹ Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, Факултет организационих наука, Београд, 2015, стр. 44-88.

Изработом нацрта модела, стратегијски менаџмент МО и ВС је указао да је у наредном периоду потребно критички сагледати предложене перспективе и перформансе, извршити њихову дораду и израдити коначну форму стратешке мапе.

Постигнути ефекти, односно остварени учинци система одбране Републике Србије, приказују се на контролној табли (2). Тренутно, у МО и ВС за обраду и приказ података на контролној табли не постоје развијени наменски софтвери. Разлози за овакво стање присутни су низ година, јер у МО и ВС процесу управљања перформансама система одбране није придаван посебан значај, а постојећа решења углавном су заснована на сазнањима која су настала половином прошле деценије, што се односи и на исказивање ефеката на контролној табли. Прецизније речено, овакав тренд није био у складу са опредељењима исказаним у актуелном Стратегијском прегледу одбране Републике Србије из 2015. године, јер је у његовом уводном делу најављена израда модела управљања перформансама система одбране. Дакле, у међувремену није дошло до значајнијих промена, јер су приоритети у области стратегијског планирања усмерени на доградњу постојећег модела планирања развоја система одбране заснованог на способностима. Ради превазилажења насталог вакуума, потребно је наставити са процесом увођења и изградње модела управљања перформансама МО и ВС, као и успостављањем јединственог информационог система за управљање перформансама система одбране.

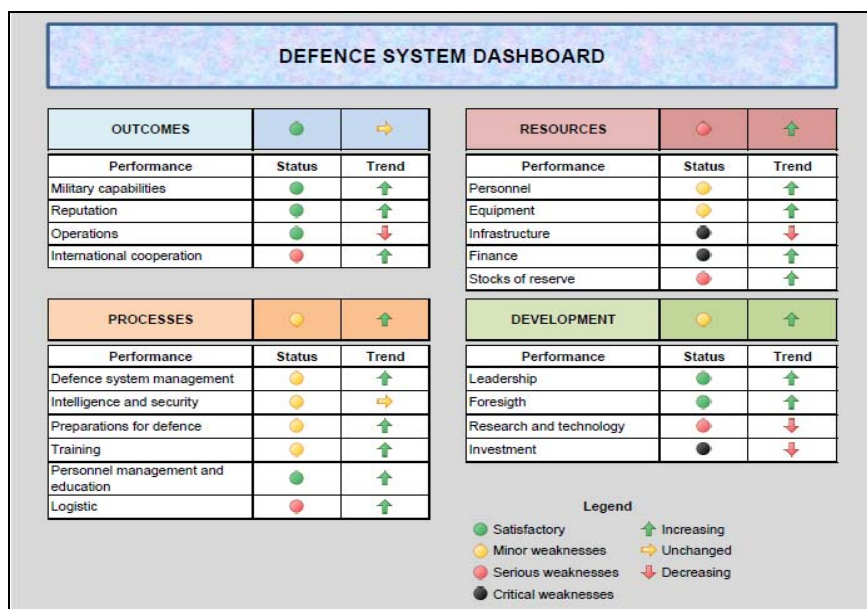
Предложени нацрт модела може омогућити одређивање и утврђивање нових перформанси система одбране, а мерењем учинка могу се пружити информације о тренутном стању, кључним проблемима и будућим трендовима система одбране.

Имајући у виду могућности процеса управљања перформансама непрофитних организација у погледу предвиђања будућих трендова њиховог развоја, овај процес је постао све чешће предмет интересовања многобројних истраживача из области наука одбране.²⁰ Прецизније речено, значајан напредак је остварен у области одређивања статуса и предвиђања тренда перформанси, чиме је указано на могућности примене ових поступака у процесу праћења спровођења планских докумената, а пре свега докумената планирања развоја система одбране Републике Србије.²¹

На основу опредељења исказаних у стратегијско-доктринарним и другим планским документима, а ради унапређења стратегијског управљања у МО и ВС, указано је на перспективу развоја посебног модела управљања перформансама система одбране заснованог на различитим моделима управљања перформансама непрофитних организација. Развијањем посебног модела омогућава се праћење реализације стратегијских циљева, целовито сагледавање стања система одбране, као и брзо и једноставно уочавање кључних проблема у току спровођења планских докумената.

²⁰ Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, Универзитет одбране, Београд, 2016, стр. 11-23.

²¹ Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, оп. цит., стр. 33-54.



Слика 12 – Контролна табла система одбране Републике Србије (Kankaraš, Stojković & Kovač, 2014)

Закључак

Управљање перформансама система одбране као непрофитне организације значајно је са становишта остваривања стратегијских циљева утврђених у стратегијско-доктринарним и другим планским документима. У оквиру процеса планирања перформанси дефинишу се њихови циљни нивои и испољава се тежња за реформисањем традиционалног приступа процесу буџетирања у систему одбране као непрофитној организацији, односно његовом померању ка буџетирању заснованом на резултатима, односно оствареним перформансама.

Даљи развој процеса управљања перформансама система одбране Републике Србије треба заснивати на искуствима примене овог процеса у системима одбране страних земаља, без обзира на бројне стручне и методолошке проблеме, као и специфичности које се могу појавити у току финансирања система одбране. Такође, поред наведених сазнања, потребно је користити и искуства напредних непрофитних организација у земљи.

Спроведеним истраживањем указано је на значајан број елемената непрофитних организација, који су примењени у току израде предложеног модела управљања перформансама система одбране Републике Србије, а пре свега на структуру модела, форму стратешке мапе и визуелни изглед контролне табле. Имајући у виду наведене чињенице, нужно је нагласити да је на могућност

увођења процеса управљања перформансама у систем одбране као непрофитне организације највише утицала примена BSC концепта.

Увођењем савремених метода, алата и техника стратегијског менаџмента, описани начин управљања перформансама непрофитних организација и система одбране страних земаља може се, у форми посебног модела, успешно применити у процесу управљања перформансама МО и ВС, као и других субјеката система одбране Републике Србије.

Литература

[1] Anthony N. Robert, Vijay Govindarajan, „Management Control Systems”, *Mc Graw Hill*, New York, 2007.

[2] Angelis Diana, Webb Natalie, „Improving Performance Measurement in Defense Organizations”, *The Journal of the American Society of Military Comptrollers*, Monterey, 2009.

[3] Балабан Неђо, Ристић Живан, „Управљање перформансом”, *M&I SYSTEMS.Co*, Нови Сад, 2012.

[4] Berman M. Evan, „Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques”, *Sage Publications*, 2007.

[5] Gillis H. Lee, Harbour Jerry, „Performance Measurement, a critical element in transformation of the Canadian Forces”, *Canadian Forces College*, 13 May 2018, <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/281/276/335.pdf>, 13/12/2020.

[6] Дакић Павле, Ђорђевић Синиша, „Менаџерске контролне табле”, *Викенд менаџмента*, Златар, 2010.

[7] Dennis R. Young, „The first three years of NML: Central Issues in the Management of Non-profit Organization”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2003.

[8] Димић Срђан, „Стратегијско управљање транспортом у систему одбране Републике Србије”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.

[9] Kankaraš Milan, Stojković Dejan, Kovač Mitar, „Application of the balanced scorecard in defence performance management”, *Međunarodni simpozijum SYMORG*, Zlatibor, 2014.

[10] Канкараш Милан, „Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране”, докторска дисертација, *Универзитет одбране*, Београд, 2016.

[11] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Harvard Business School Publishing*, Boston, 2011.

[12] Kaplan S. Robert, Norton P. David, „Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Harvard Business School Press*, Brighton, 2004.

[13] Крстић Бојан, „Елементи и детерминанте процеса управљања перформансама непрофитних организација”, *Економски факултет*, Ниш, 2014.

[14] Крсмановић Зоран, Брклјач Ненко, Талијан Мирослав, „Индикатори перформанси који обезбеђују квалитет истраживачког процеса у војним наукама”, *Војно дело* бр. јесен, 2013.

[15] Kenneth A. Merchant, Van der Stede Wim, „Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives”, *FT Prentice Hall*, London, 2003.

[16] Крстић Бојан, Пешић, А. М., „Балансна карта у функцији стратегијског управљања непрофитним организацијама”, *Стратегијски пројектни менаџмент и пројектно лидерство*, Ниш, 2015.

- [17] Ковачевић Ненад, Домјанчић Стјепан, Ковач Митар, „Стратегијски менаџмент у војно-организационим системима”, *Војно дело* бр. 3, 2018.
- [18] Мак Антонио, Ковачевић Ненад, Ковач Митар, „Историјски развој стратегијског менаџмента”, *Војно дело* бр. 7, 2019.
- [19] Ministry of Defense the United Kingdom, „Defence Plan 2010-2014”, *Department of National Defence*, London, 2009.
- [20] Ministry of Defense the United Kingdom, „Capability Action Plan”, *Department of National Defence*, London, 2010.
- [21] Николић Дејан, Ковач Митар, Митић Влада, „Менаџмент у одбрани – основне функције”, *Војно дело* бр. 1, Београд, 2019.
- [22] Niven R. Paul, „Balanced scorecard корак по корак”, *Masmedia*, Zagreb, 2007.
- [23] Oxford University Press, „Dictionary of Business and Management”, *Market House Books*, Oxford, 2006.
- [24] Обрадовић А. Тијана, „Концепт управљања пословањем заснован на индикаторима финансијских перформанси”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2014.
- [25] Poister H. Theodore, „Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations”, *Jossey Bass*, 2003.
- [26] Pravdić Predrag, „BSC u profitnim i neprofitnim organizacijama”, *38. nacionalna konferencija o kvalitetu života FQ2011*, Beograd, 2011.
- [27] Sawhill John C., Williamson David, „Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations”, *John Wiley & Sons*, New Jersey, 2010.
- [28] Симеуновић Барбара, „Развој модела за мерење перформанси процеса”, докторска дисертација, *Факултет организационих наука*, Београд, 2016.
- [29] Subošić Dane, Nešić Miladin, „Koncept upravljanja učinkom u policijskoj organizaciji”, *Upravljanje policijskom organizacijom u sprečavanju i suzbijanju pretnji bezbednosti u Republici Srbiji*, Kriminističko-policijska akademija, Beograd, 2017.
- [30] Stojković Dejan, Mitić Vlada, Saković Radiša, „Measuring the performance of the Police”, *Међународни научни скуп „Дани Арчибалда Рајса“*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2019.
- [31] Стојковић Дејан, Стојановић Љупча, „Strategic Defence Performance Management”, *XIII International Symposium SYMORG*, Златибор, 2012.
- [32] Chapman S. Christopher, „Controlling Strategy, Management, Accounting, and Performance Measurement”, *Oxford University Press*, Oxford, 2005.

Могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у систему одбране

У систему одбране Републике Србије, као непрофитној организацији, у потпуности доминирају неекономски, у односу на чисто економске (профитне) циљеве. Утврђени стратегијски циљеве у планским документима система одбра-

не Републике Србије, усаглашени су са њеним одбрамбеним интересима и приоритетно се остварују кроз трошење финансијских средстава, ради достизања потребних способности Министарства одбране и Војске Србије, као и других субјеката одбране. Оваква ситуација, условила је немогућност реалног оцењивања успешности система одбране у достизању постављених стратегијских циљева само помоћу уобичајених економских (профитних) критеријума, већ је захтевала и проналажење нових метода, алата и техника за вредновање његове ефективности и ефикасности кроз увођење неекономских (непрофитних) критеријума.

У систему одбране Републике Србије постоји стабилан процес вредновања стања, оперативних и функционалних способности Министарства одбране и Војске Србије, као и способности других субјеката војне и цивилне одбране. Међутим, овакав начин вредновања постепено губи на актуелности и делимично одступа од савремених метода, алата и техника које примењују системи одбране страних земаља. С тим у вези, у раду је издвојен посебан проблем истраживања који је усмерен ка превазилажењу традиционалног схватања процеса управљања учинцима Министарства одбране и Војске Србије, односно ка постепеном увођењу процеса управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Имајући у виду сложеност наведеног проблема истраживања и тренутни ниво изграђености система одбране Републике Србије, предмет истраживања се зајимља на сагледавању могућности примене процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије. У том смислу, у раду се полази од хипотетичког става да се одређени елементи модела управљања перформансама непрофитних организација, а пре свега стратешка мапа и контролна табла, могу успешно применити у току израде посебног модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије, односно перформансама других субјеката система одбране Републике Србије.

Циљ рада је да се кроз приказ стратешке мапе и контролне табле модела управљања перформансама непрофитних организација, укаже на могућност израде и предлога посебног модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије, уз кратак осврт на одређена решења у системима одбране дела страних земаља, а пре свега системе одбране Велике Британије и Канаде.

Предложеним моделом је указано да постоје објективне могућности за примену процеса управљања перформансама непрофитних организација у Министарству одбране и Војсци Србије, као и у другим субјектима система одбране Републике Србије.

Кључне речи: *управљање, перформансе, непрофитне организације, модел, стратешка мапа, контролна табла, систем одбране*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodeo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).

