

# ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ У ОКВИРУ ФИНАНСИЈСКЕ ФУНКЦИЈЕ СИСТЕМА ОДБРАНЕ

Неџад Имамовић

Министарство одбране Републике Србије  
Генералштаба Војске Србије – Одељење за финансије (Ј-8)

Имајући у виду да се предвиђање будућих токова финансирања система одбране и финансијског управљања код свих корисника средстава може остварити претежно на основу информација и анализа које припрема и израђује финансијска служба корисника средстава, намеће се потреба за разматрањем и анализирањем најзначајнијих аспеката финансијске функције. Финансијско управљање и контрола представљају кључне детерминанте успешног процеса управљања трошкова у систему одбране Републике Србије.

Ти аспекти у овом раду разматрају се кроз приказ финансијске функције и њеног значаја у предузећу, а затим и сагледавање основних аспеката те функције у систему одбране Републике Србије и успостављања система финансијског управљања и контроле. Поред тога, изложени су основни аспекти финансијског управљања у НАТО-у, што са аспекта коришћења искустава и модела има нарочити значај за наш систем одбране. Све то добија на значају, када се има у виду да је систем одбране у фази имплементације нових прописа у области финансијског пословања и њиховог усаглашавања, како са прописима Републике Србије, тако и са међународним прописима и стандардима.

Кључне речи: *финансирање, финансијска функција, финансијско управљање, анализа финансирања.*

## Увод

Процес финансијског управљања и контроле, као део комплексне финансијске функције система одбране треба да обезбеди успешно и ефикасно остварење надзора над трошковима система одбране и да ти трошкови буду подложни консензусу међу свим носиоцима извршења пла-

на, односно руководиоцима програма и потпрограма у оквиру система *планирања, програмирања, буџетирања и извршења* (ППБИ). Контрола трошкова подразумева могућност утицаја на трошење средстава, првенствено кроз систематске радње и поступке с циљем да се кретање трошкова постави у задате планиране оквире, како би се спречио њихов нежељени пораст, а перманентно стимулисало њихово снижење. Стога управљање трошковима представља озбиљан, константан и дуготрајан процес једног позитивног односа руководилаца према трошковима, као и сталног процењивања односа трошкова према корисницима тих трошкова, односно корисницима средстава. Да би руководиоци могли управљати трошковима на оптималан начин, треба стално да надограђују постојећа, односно развијају нова знања из те области, а резултати тог процеса ће сами по себи бити видљиви у значајној мери.

Детаљна анализа структуре и динамике трошкова је неминован процес, чији резултати треба да омогуће менаџменту лакше и ефикасније управљање трошковима и одлучивање о ангажовању расположивих средстава.

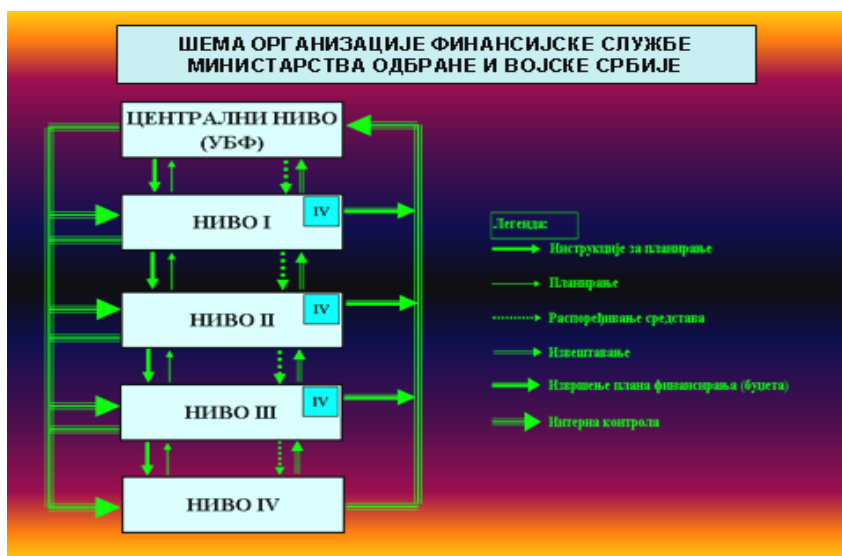
## Организација финансијске функције

Детерминанте организације финансијске функције у једном пословном систему су: величина и структура, функционални задаци, кадрови и трошкови одређеног корисника средстава. Дакле, величином и структуром корисника средстава детерминисан је степен развијености финансијске функције.

Полазишта за образовање и функционисање финансијске службе, односно дефинисање њених надлежности и послова у систему одбране, налазе се у *Закону о буџетском систему Републике Србије и Правилнику о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава*. Финансијска функција, односно финансијска служба Министарства одбране, образована је Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству одбране Републике Србије, а финансијска служба Војске Србије образована је актом о формацији и Наредбом о надлежностима команди, јединица и установа Војске Србије.

Наведеном нормативном регулативом дефинисани су: организационе јединице финансијске службе, описи послова, број извршилаца код корисника средстава и њихово разврставање по нивоима надлежности. Надлежност органа финансијске службе дефинисана је актом управе надлежне за буџет Министарства одбране, а организација рада интерним актом о унутрашњој организацији према врстама задатака.

Прописаном организацијом финансијска служба Министарства одбране и Војске Србије организована је по нивоима<sup>1</sup> од *централног – министар одбране*, који организује Сектор за буџет и финансије, преко *I нивоа* који чине органи управе у саставу Министарства (Војнобезбедносна агенција, Војнообавештајна агенција и Инспекторат одбране), сектори Министарства одбране и Генералштаб Војске Србије који организују одељења и одсеке за финансије, *II нивоа* који чине управе Министарства одбране (МО) и Генералштаба Војске Србије (ВС), команде оперативних састава и њима равни састави за чије потребе се организују одсеци и реферати за финансије, *III нивоа* који чине команде бригада и њима равни састави који организују отсеке за финансије, па све до *IV нивоа* који чине команде батаљона-дивизиона и њима равни састави који организују реферате за финансије (према шеми 1).



Шема 1 – Организација финансијске службе у МО и ВС

На нивоу Генералштаба Војске Србије финансијска функција реализује се у организацији Одељења за финансије (Ј-8) које је непосредно потчињено начелнику Генералштаба Војске Србије као наредбодавцу за укупна буџетска средства распоређена на извршење Војсци Србије.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Члан 87. Правилника о финансијском пословању и финансијској служби Министарства одбране и Војске Србије („СВЛ“ бр. 33/2008 и 46/2008).

<sup>2</sup> Доктрина финансирања Војске Србије – нацрт, 2009. година.

## Послови и задаци финансијске службе у систему одбране

Финансирање је пословна функција предузећа, која омогућава одвијање других пословних функција предузећа тако што их напаја потребним финансијским средствима.<sup>3</sup>

Преведено на наше услове, у систему одбране финансирање је функција која омогућава извршавање других функција система одбране, тако што им за извршавање задатака распоређује одобрена новчана средства, прати и анализира њихово извршење и помаже наредбодавцу да крајње рационално и сврсисходно ангажује новчана средства, односно управља тим средствима.

Послови и задаци финансијске службе су:<sup>4</sup>

- 1) *припремање финансијског плана;*
- 2) *расподела средстава по годишњем финансијском плану;*
- 3) *припремање и комплетирање документације за извршење финансијског плана;*
- 4) **извршавање задатака који се односе на управљање средствима Министарства одбране и Војске Србије;**
- 5) *вођење пословних књига и евиденција;*
- 6) *састављање консолидованих периодичних и годишњих извештаја и*
- 7) *други послови* које обавља финансијска служба.

У даљем тексту фокусираћемо се на извршавање задатака који се односе на *управљање средствима* Министарства одбране и Војске Србије, где финансијско управљање заузима једно од кључних места.

### *Управљање средствима Министарства одбране и Војске Србије*

Министарство одбране, у складу са законом, врши право коришћења, управљања и одржавања ствари у државној својини и врши друга имовинска права на стварима која користи за потребе одбране, безбедности и Војске Србије, при чему се, поред прописа из надлежности министра одбране, непосредно примењују прописи о начину коришћења, управљања и одржавања средстава у својини Републике Србије.

Финансијска служба, у оквиру извршавања задатака који се односе на *управљање средствима* Министарства одбране и Војске Србије рукује нов-

<sup>3</sup> Турк И., Кавчић С., Кокотец-Новак М.: Пословно рачуноводство, Љубљана, 1997, стр. 257.

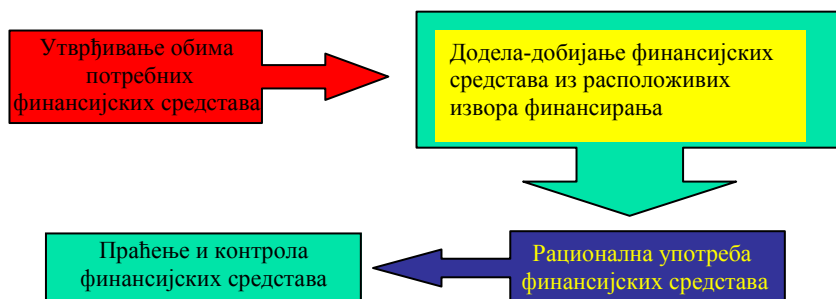
<sup>4</sup> Члан 89. Правилника о финансијском пословању и финансијској служби Министарства одбране и Војске Србије („СВЛ“ бр. 33/2008 и 46/2008).

чаним средствима, депозитима, хартијама од вредности и другим имовинским правима, обавља контролу располагања и управљања средствима, контролу рачуноводствених исправа и води пословне књиге и евиденције. Поред тога, финансијска служба у сарадњи са стручним службама и органима руковођења и командовања врши надзор над управљањем и коришћењем средствима, са примарним задатком да на рационалан и економичан начин обезбеди остваривање циљева у складу са законским прописима који регулишу наведену област. Треба нагласити да је финансијска служба корисника средстава носилац *успостављања и одржавања система финансијског управљања и контроле*, анализе материјалног и финансијског пословања и пописа имовине, о чему ће детаљније бити речи у другом делу текста.

### Финансијско управљање

Финансијско управљање представља нов подсистем у финансијском пословању система одбране, а што се као процес намеће у савременим условима управљања средствима и системом одбране као целином. Финансијско управљање јесте организовање пословања ради постизања зацртаних финансијских циљева. Дакле, финансијско управљање извршава основне циљеве и задатке финансијске функције. Ефикасност финансијског управљања условљена је јасношћу и прецизношћу циљева, јер постављени циљеви у каснијем процесу представљају стандарде за контролу. Уобичајена класификација финансијских циљева изгледала би овако:

- *почетни*: оптимална структура средстава и рационалност у извршењу–трошењу средстава,
- *прелазни*: финансијска стабилност и минимизација трошкова,
- *крајњи*: успешно остварење свих планираних циљева уз оптимално ангажовање одобрених средстава.



Шема 2 – Поједностављена шема управљања финансијским процесима

У досадашњим изучавањима ове области идентификована су три кључна елемента процеса финансијског управљања:

(1) финансијско планирање

Управљање, кроз процес планирања, треба да обезбеди довољно финансијских средстава, расположивих у правом тренутку ради задовољавања потреба пословања система или његових делова. У кратком року средства могу бити потребна ради улагања у нову опрему, плате запослених и фондове и сл.

Посматрано средњорочно и дугорочно средства могу бити потребна за веома значајна проширења расположивих капацитета система одбране.

(2) финансијска контрола

Финансијска контрола је веома битна, може се рећи критична активност ради обезбеђења услова за пословни скуп свих пословних циљева. Финансијска контрола даје одговор на питања, као што су:

- Да ли се средства ефикасно користе?
- Да ли су средства система обезбеђена?
- Да ли менаџмент делује у најбољем интересу система и у складу са правилима пословања система?

(3) финансијско одлучивање

Кључни аспекти финансијског одлучивања односе се на финансирање у најширем смислу, као и на инвестиције, као најважнији део који одражава успех свих набројаних елемената процеса финансијског управљања. Код инвестиција, улагања у нову опрему система морају бити финансирана на неки начин, с тим да увек постоје алтернативе финансирања које се могу разматрати.

## Систем финансијског управљања и контроле у систему одбране

Систем финансијског управљања и контроле у систему одбране произашао је из „Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији“. *Финансијско управљање и контрола* је свеобухватан систем интерних контрола, који се спроводи политикама, процедурама и активностима које наредбом успоставља наредбодавац корисника средстава, са задатком да се циљеви остваре:

- 1) пословањем у складу с прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) реалношћу и интегритетом финансијских и пословних извештаја;
- 3) добрим финансијским управљањем (ефикасност, ефективност и економичност пословања);
- 4) заштитом средстава и података (информација).<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Члан 78. Правилника о финансијском пословању и финансијској служби Министарства одбране и Војске Србије („СВЛ“ бр. 33/2008 и 46/2008).

Стога, систем финансијског управљања и контроле обухвата: контролно окружење, управљање ризицима, контролу, информисање и комуникације, праћење и процену система.

Иако није убројано у елементе система финансијског управљања и контроле, сматра се да има основа и места да се управљање трошковима уврсти као веома важна полуга финансијског управљања сваког пословног система. Зато ће у наредном делу бити разложено управљање трошковима, као веома значајан процес финансијског управљања.

## Управљање трошковима система одбране

Управљање трошковима је процес непрекидног побољшања који је уједно фокусиран на трошкове и перформансе за остваривање ефикасности и побољшања операција кроз информисање надлежних за одлучивање. Слична правила техничке експлоатације, која имају широку примену унутар приватног сектора и система одбране, имају развијено управљање трошковима материјала за обуку, чиме снажно помажу доктрину и институционализацију тог менаџерског приступа унутар система одбране. То руководиоцима и носиоцима одлучивања омогућава ефикасно управљање трошковима, добро мерење трошкова, схватање значаја стварања трошкова, обезбеђење релевантних информација о трошковима и узајамне везе информација и перформанси мисија. Успешно управљање трошковима представља дуготрајно решење везе организационе стратегије, школовања и оспособљавања запослених, као и охрабривања контроле трошкова кроз награђивање и стимулисање. Интеграција управљања трошковима са правилима техничке експлоатације у 21. веку, за систем одбране, допринела је повећању нивоа одлучивања, уопште. Тиме се настоје издејствовати тзв. културне промене унутар система одбране, а препознавање тог управљања трошковима је неопходна дисциплина за све руководиоце и носиоце одлучивања, како војне, тако и цивилне. Ваљано управљање трошковима система одбране као доктрина настоји да помогне у разумевању „истинитости“ трошкова производних роба и услуга, побољшања операција и повезивања ради извршења стратегије система одбране. Управљање трошковима је процес потпуне подршке и непрекидног побољшања ради постизања у највећем делу успешне организације.

Спровођење процеса управљања трошковима, контроле трошкова и побољшања ефикасности кроз фокусирање на резултате омогућава систему одбране да што спремније дочека будуће захтеве за обезбеђење ресурса. Успешна имплементација управљања трошковима, комбинована са снажном подршком руководства, остварује се кроз процес ангажовања и испитивања, оспособљавања запослених, као и мотивационе механизме. Руководство си-

стема одбране, уз снажну подршку стручних служби, спроводи процес управљања трошковима кроз установљавање плана циљева – резултата и охрабривање појединачног понашања ради побољшања перформанси система. Управљачко рачуноводство је претходни процес управљања трошковима. Управљање трошковима мора бити подржано алатима за мерење вероватних трошкова (на пример, обрачун заснован на активностима) који су фокусирани на стварним трошковима и задовољењу унутрашњих потреба руководиоца и носилаца одлучивања. Процес ангажовања и испитивања кључ је за руководиоце у успешној примени управљања трошковима. Команданти морају да обезбеде подршку руководства и потребне информације за управљање трошковима. Процес предвиђања трошкова ствара једну позитивну атмосферу свести о трошковима на свим нивоима командовања. Процес предвиђања трошкова, и након тога поступак испитивања, обезбеђују учесталост повратне везе и карице одговорности, где ти напори и непрекидне акције испитивања обезбеђују перманентно побољшање и омогућавају, највећем делу система, успешно коришћење ресурса. Управљање трошковима, као нова пословна дисциплина, је обавеза у настојањима да се непрекидно побољшава управљање целокупним системом. Стратегијска компонента управљања трошковима треба да буде фокусирана првенствено на планирање и кориговање циљева. Кроз добијање очекиваног нивоа трошкова за постизање жељених излазних резултата, систем постиже резултате – циљеве помоћу процеса управљања трошковима. Команданти при томе треба да буду фокусирани на тактичку компоненту управљања трошковима, што се постиже кроз управљање трошковима и помоћу процеса ангажовања и испитивања, а ради постизања непрекидног побољшања свих перформанси система. Ефикасност командне гарнитуре остварљива је кроз управљање активностима, процесима и трошковима. Бољим разумевањем трошкова и перформанси настоји да се оствари боља организација система, а све то опет ради остваривања стратегијских циљева руководства система одбране.

## Финансијско управљање у НАТО-у

У овом поглављу размотрићемо процес финансијског управљања у структурама НАТО-а, што је значајно са аспекта коришћења искуствених метода у формирању новог система финансирања и нове организације финансијске функције у нашем систему одбране.

Финансијско управљање у оквиру НАТО-а конципирано је на такав начин да осигура да земље чланице које финансирају издатке везане за поједине активности имају и коначни надзор над издацима и да ти издаци буду подложни консензусу међу њима.



Надзор се на свим нивоима одлучивања спроводи помоћу општих ограничења (нпр. *расподела фиксних средстава за оперативне трошкове*) или посебних ограничења (нпр. *привремено замрзавање кредита или наметање посебних економских мера*). Таква ограничења или мере надзора могу се уградити у услове под којима се одобрава буџет или их могу спроводити земље које дају средства кроз посебне интервенције у току извршења буџета.<sup>6</sup>

Финансијски руководиоци, као што су главни секретар НАТО-а, стратешки команданти НАТО-а, команданти нижих нивоа, као и остали руководиоци радних тела НАТО-а располажу одређеним дискреционим правом предлагања и извршавања својих буџета – финансијских планова.

Треба истаћи да не постоји јединствено тело које врши директан управљачки надзор над сва четири главна елемента финансијске структуре НАТО-а: међународно особље (финансирано из цивилног буџета); међународна војна структура (финансирана из војног буџета); Програм за безбедносна улагања и специјализоване организације за производњу и логистику. Те организације подељене су у две групе: оне које се финансирају кроз споразуме који се односе на међународну војну структуру и оне које функционишу под деловима које им је доделило Северноатлантско веће, с властитим Управним одбором (*Board of Directors*), одборима финансија и различитим изворима финансирања кроз националне буџете.

### Финансијско управљање организационим буџетима

Финансијско управљање цивилним и војним буџетом разликује се од управљања Програмом за безбедносна улагања. Финансијске одредбе осигуравају основна јединствена начела око којих је изграђена целокупна финансијска структура. Те одредбе одобрава Северноатлантско веће, а употребљене су правилима и поступцима помоћу којих се прилагођавају посебним телима и програмима НАТО-а.<sup>7</sup> Буџет је годишњи, подудар се с трајањем календарске године. Припрема се под руководством челника појединог тела НАТО-а, прегледа га и предлаже његово одобравање *финансијски одбор* кога чине представници земаља чланица, а одобрава га Северноатлантско веће. Немогућност да се постигне консензус пре почетка *финансијске године* узрокује неодобравање буџета и финансирање операција под надзором финансијског одбора кроз привремену расподелу средстава ограничenu на нивоу прошлогодишњег буџета. Тај начин финансирања може трајати шест месеци, након чега Веће мора или одобрити буџет или донети одлуку о наставку привременог финансирања.

<sup>6</sup> НАТО приручник, стр. 61.

<sup>7</sup> НАТО приручник, стр. 62.

Када се буџет одобри, руководилац дотичног тела НАТО-а има овлашћења да буџет користи у складу са потребама рада и усмери средства у одобрене сврхе. То право је ограничено, на различитим нивоима, у складу с *финансијским прописима (Financial Regulations)* који регулишу питања попут јавног позива–тендера за набавку те услуге, или корекције кредита (смањење или повећање првобитне процене).

Дискреционо право за трошење буџета може бити, надаље, ограничено посебним обавезама тражења претходне сагласности за издатке. Финансијски одбор може с времена на време наметнути ту обавезу у интересу строгог спровођења нове политике или у интересу праћења примене сложених иницијатива као што су организационе промене.

### **Финансијско управљање НАТО програмом за безбедносна улагања**

Примена НАТО програма за безбедносна улагања (*NATO Security Investment Programme, NSIP*) заснива се на пакетима способности. Када су они одобрени може започети одобравање појединачних пројеката под надзором Одбора за инфраструктуру. Земља домаћин (или земља на чијој се територији пројекат реализује, или агенција НАТО-а, или стратешка команда) припрема захтев за одобравање пројекта. Када се одбор сложи с пројектом земља домаћин може започети израду коначног нацрта пројекта, припрему јавног надметања и реализацију пројекта. Уколико није другачије договорено с Одбором за инфраструктуру, поступак јавног надметања спроводи се међу компанијама из оних земаља које улажу у пројекат.<sup>8</sup>

*Управљање финансијама* у NSIP-у засновано је на међународном обрачунском поступку. Земље домаћини извештавају о предвиђеним издацима за одобрене пројекте који су у њиховој надлежности. Према договореним прорачунима Одбора за инфраструктуру, међународно особље обрачунава износе које треба да плати свака земља, као и оне који се додељују земљи домаћину. Даљи прорачуни одређују износе плаћања, валуте, те којој ће се нацији или агенцији НАТО-а доделити средства која се обрачунавају тромесечно. Када је пројект завршен подлеже Здруженој завршној инспекцији за прихват (*Joint Final Acceptance Inspection*) која проверава да ли је све учињено у складу с одобреним. Чим Одбор за инфраструктуру прихвати извештај Здружене завршне инспекције за прихват оно се уноси у базу инвентара НАТО-а.

Постоји неколико нивоа *финансијског извештавања*. Међународно особље припрема два пута годишње *финансијски извештај (Semi-Annual Fi-*

<sup>8</sup> НАТО приручник, стр. 62.

*nancial Reports*) о пројектима који су у току, за сваку земљу домаћина. Пре-дисплатна листа и исплатна листа објављују се тромесечно. Ти извештаји односе се на пренос средстава између земаља домаћина. Сваког пролећа припрема се *трошковни профил* NSIP-а (*NSIP Expenditure Profile*) који покрива нивое трошкова NSIP-а за следећих 10 година. Финансијски извештаји NSIP-а припремају се сваке године у пролеће. У њима је приказано финансијско стање NSIP-а на дан 31. децембра сваке године и збир активности у току године. Ти извештаји служе као основна полазишта за расправе унутар Одбора за инфраструктуру о стању NSIP-а.

### Финансијски надзор

Иако је у погледу цивилног и војног буџета руководилац дотичног тела НАТО-а најодговорнији за правилну припрему и извршавање прорачуна, административну подршку у великој мери пружа му *финансијски контролор* (*Financial Controller*). Северноатлантско веће има право именовања тог органа, али оно може овластити меродавни финансијски одбор за извршење тог задатка. Сваки финансијски контролор има право да се обрати финансијском одбору у случају трајног неслагања с руководиоцем дотичног тела НАТО-а ради планиране трансакције. Одговорност управљања финансијама NSIP-а остаје задатак контролора за инфраструктуру (*Controller for Infrastructure*). Он спроводи *финансијску контролу* и *контролу примене буџета* уз помоћ стручног особља.

Финансијски контролор има задатак да осигура да се сви аспекти извршавања буџета уклапају у одобрење трошкова, у могуће посебне мере надзора наложене од стране финансијског одбора, те у *финансијске прописе* (*Financial Regulations*), односно усаглашеност са правилима и поступцима примене. Такође се може, у складу с интерним правилима о ревизији, установити додатни надзор и поступци који се буду сматрали потребним за одржавање пословања на задатом нивоу.

Главни задатак финансијских контролора стратешких команди НАТО-а (тј. финансијски контролори за Главну савезничку команду за Европу и Главну савезничку команду за трансформацију) јесте да обезбеде да „доприносеће“ земље редовно уплаћују средства потребна за извршавање буџета, у складу са договореним режимом поделе трошкова и у задатим износима, како би се избегла превелика готовинска акумулација на међународном нивоу. Резултат свих тих активности види се у *годишњим финансијским извештајима* који се припремају и дају на проверу Међународном одбору ревизора (*International Board of Auditors*).

Независан Међународни одбор ревизора за НАТО одговоран је за ревизију рачуна различитих тела НАТО-а, те ефикасност и делотворност финансијске стране њихових програма, као и за ревизију трошкова унутар Програма за без-

бедносна улагања НАТО-а. Мандат Међународног одбора обухвата не само *финансијске ревизије* већ и оне о резултатима пословања, па је стога улога тог одбора проширена на збирну ревизију управљања пословањем. Одбор је састављен од чланова националних тела ревизије из свих земаља чланица које именује Веће, и који су једино одговорни Већу. Главни задатак одбора је да обезбеди гаранције Северноатлантском већу и владама чланицама да су заједнички фондови ваљано коришћени за измирење одобрених трошкова, те да су ти трошкови унутар додељених физичких и финансијских одобрења.

## Закључак

Успостављање система финансијског управљања и контроле јесте обавеза сваког руководиоца корисника средстава у систему одбране. Као главни аргумент намеће се чињеница да се свака мера у организацији пословања система одбране, као и свака промена у обиму и структури система одбране, рефлектује на структуру и висину трошкова система одбране. Посматрање трошкова само кроз досадашњу поделу на носиоце планирања и носиоце извршења финансијског плана система одбране узроковало је отуђење знатног дела трошкова од самих активности и производа због којих су настали. Последица уског гледања на трошкове може бити њихово распоређивање по неком „кључу“, негде где ни по чему не припадају. Код обликовања и имплементације система управљања трошковима у систему одбране основну полу-гу за функционисање тог система чини повезивање одговорности за трошкове са руководиоцима делова система код којих настају ти трошкови и који надзиру процес настанка и извршења трошкова. У процесу управљања трошкова система одбране важно је сагледавање оправданости трошкова насталих током остваривања општих и посебних циљева система одбране.

## Литература

1. Турк, И., Кавчић, С., Кокотец-Новак, М.: *Пословно рачуноводство*, Љубљана, 1997.
2. *Закон о одбрани*, Службени гласник РС, бр. 116/2007 и 88/2009).
3. *Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији*, Службени гласник РС, бр. 61/2009).
4. Доктрина финансирања Војске Србије – нацрт, 2009. година.
5. *Правилник о финансијском пословању и финансијској служби Министарства одбране и Војске Србије*, Службени војни лист, бр. 33/2008 и 46/2008.
6. *Правилник о планирању, програмирању, буџетирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије*, Службени војни лист, бр. 31/2008.

7. NATO *приручник*, Public Diplomacy Division NATO, Brussels, Belgium, 2006.
8. Gitman, L.: *Principles of Managerial Finance*, 10th edition, Addison-Wesley Publishing, 2003.
9. Weston, F., and Brigham E.: *Managerial Finance*, Dryden Press, Hinsdale Illinois, 1972.
10. Chen, H.: *Frontiers of Managerial Finance*, Gulf Publishing, Houston Texas, 1967.
11. Brigham, E., and Johnson, R.: *Issues in Managerial Finance*, Holt Rinehart and Winston Publishers, Hindale Illinois, 1980.