

# ФИНАНСИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ У ПРОЦЕСУ ПЛАНИРАЊА И УПОТРЕБЕ ПРИПАДНИКА МИНИСТАРСТВА ОДБРАНЕ И ВОЈСКЕ СРБИЈЕ У МУЛТИНАЦИОНАЛНИМ ОПЕРАЦИЈАМА

Горан Радовановић\*

Министарство одбране Републике Србије

Саша Стефановић\*\*

Генералштаб Војске Србије

Модел програмског буџетирања примењен на алоцираним финансијским средствима из буџета Републике Србије финансијском плану Министарства одбране примењује се уназад три године. Овакав приступ успео је да подстакне промишљање на стратегијско-политичком и стратегијско-војном нивоу о предусловима и мерама које треба предузети како би се финансијска средства рационалније трошила, а тиме ефективност и ефикасност употребе припадника МО и ВС у мисијама ЕУ подигла на виши ниво. Ради остварења циљева пројектованих Дугорочним планом и развојем система одбране Републике Србије, из године у годину број мултинационалних операција (МНОп) под мандатом Уједињених нација и Европске уније, као и број припадника МО и ВС који у њима учествују, повећава се. Проблем смањивања војног буџета додатно ће отежати остварење постављених циљева, чиме финансијски аспект планирања употребе снага МО и ВС у МНОп-у и самог ангажовања добија на значају. Потребно је наћи оптималне моделе прорачуна цене коштања учешћа припадника МО и ВС у МНОп-у и утврдити који су то чиниоци који утичу на цену коштања ангажовања националног контингента у МНОп-у, уважавајући национално законодавство и праксу функционисања у међународном окружењу у зони операције.

Кључне речи: *финансијско пословање, финансијска средства, управљање, програм, планирање, употреба, мултинационалне операције, мисија, буџет, држава контрибутор снага, УН, ЕУ*

\* goran.radovanovic@vs.rs

\*\* sasa.stefanovic@vs.rs

## Увод

Употреба снага Министарства одбране и Војске Србије у мултинационалним операцијама ван граница РС је нормативно апострофирана у стратегијско-доктринарној сфери.

Јасно прецизирање амбиција Републике Србије у погледу ангажовања у МНОп-у основ су да доносиоци одлука и планери у МО и ВС мерљиво прикажу степен извршења обавеза. На тај начин не оставља се простор за „добровољност” у реализацији задатака од националног значаја. Када се дефинише ниво амбиција и створе обавезе, одрживост пројектованих циљева у стратегијско-планским документима неопходно је увезати са буџетским средствима у оквиру система планирања, програмирања, буџетирања и извршења (ППБИ).

Војска Србије тренутно је ангажована у десет мултинационалних операција – 7 под мандатом Уједињених нација (УН) и 3 под мандатом Европске уније. До краја 2014. године очекује се да Р. Србија преузме око 340 позиција у једанаест мисија под мандатом УН и ЕУ.

За разлику од времена када се систем планирања одбране сводио само на буџетирање, када није постојала чврста и транспарентна веза између стратешких циљева система одбране и расположивих финансијских средстава, када стварни корисници буџета одбране нису имали адекватан утицај на процес планирања буџета и када се финансијски план структурирао у односу на буџет из претходне године увећане за проценат инфлације, данас је, уз помоћ механизма ППБИ,<sup>1</sup> видљив степен остварења постављених циљева у планским документима дугорочног и средњорочног нивоа развоја система одбране.

## Годишњи план употребе ВС и других снага одбране у мултинационалним операцијама

Употреба Војске Србије у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије законодавно је регулисана у оквиру: Устава Републике Србије (кључни документ), Закона о одбрани, Закона о Војсци Србије и Закона о употреби Војске Србије и других снага одбране у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије<sup>2</sup> (у даљем тексту Закон).

Као кључни документ на основу којег се одлучује о употреби ВС и других снага одбране у МНОп-у Закон дефинише израду Годишњег плана употребе (ГПУ) ВС и других снага одбране у мултинационалним операцијама. Годишњи план употребе елаборира мисије МНОп-а, њихов мандат, циљ који се остварује употребом снага ВС у апострофираним мисијама, пројектовани ниво снага које се могу ангажовати и финансијски аспект употребе снага ВС у МНОп-у у наредној календарској години.

<sup>1</sup> Правилник о планирању, програмирању, буџетирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије уведен је 2011. године, а Инструкције о планирању, програмирању, буџетирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије прописане су 2012. године.

<sup>2</sup> Закон о употреби Војске Србије и других снага одбране у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије, 5. новембар 2009. године – „Службени гласник РС” бр. 88/09.

Фаза израде предлога ГПУ (израда предлога је у надлежности ГШ ВС) јесте време у којем се квалитетном координацијом са носиоцима функција, а нарочито са надлежним органом за буџет и финансија у МО и ВС, може извршити економска анализа употребе снага МО и ВС у МнОп-у и допринети ефикаснијем испуњењу политичких циљева – активан и значајан допринос успостављању и очувању мира и стабилности у свету. За исти износ дозначених финансијских средстава ГПУ може се остварити повећање броја ангажованих припадника МО и ВС. Варијанта економичнијег приступа учешћа припадника ВС у МнОп-у у наредном периоду јесте и да се тежиште изрази на учешћу јединица ВС, јер појединачно ангажовање у великом броју мултинационалних операција у укупном збиру не доприноси утиску већег ангажовања ВС у њима. Такође, економској ефикасности и рационалности употребе снага у МнОп-у може се допринети продужавањем трајања ротације снага МО и ВС у мисијама са 6 месеци на годину дана, чиме се остварује уштеда у набавци опреме, обуци, припремама и транспорту.

Финансијски аспект употребе снага МО и ВС у оквиру ГПУ приказује се кроз конта економске класификације. Разлог за такав приступ је лакша контрола, евиденција и праћење утрошка финансијских средстава. Дакле, чини се услуга „лакшој администрацији“ утрошка средстава надлежном органу за буџет и финансије уместо економској исплативости употребе снага у мисијама, јер економска ефикасност или неефикасност није на овај начин уочљива. Када би се у оквиру ГПУ приказ финансијских средстава исказао по мисијама, врло лако би се уочила могућност неефикасног трошења, јасно би се уочило у коју сврху се средства троше, колика се средства издвајају по мисијама и, што је најважније, у којој мери таква потрошња (по мисијама) доприноси остварењу постављеног циља политике одбране да се учествује у МнОп-у. Овај проблем може се превазићи активним/непосредним учешћем у процесу планирања носилаца функција и одговорних лица у процесу финансијског управљања.

Рок доношења ГПУ не доприноси економичном утрошку планираних финансијских средстава, јер он мора бити дефинисан Законом. Тај рок требало би да буде пре усвајања Закона о буџету за наредну календарску годину, чиме би планиране финансијске обавезе према ГПУ биле имплементирани у Закон о буџету Републике Србије.

Такође, сам процес доношења ГПУ (време трајања процеса у оквиру националне процедуре) треба да буде усклађен у мери ефикаснијег доношења одлуке о употреби снага у мисијама – нарочито за мисије ЗБОП ЕУ, које траже брже националне процедуре одлучивања о употреби снага у МнОп-у. Неопходно је успоставити и прописати националну процедуру планирања употребе снага за МнОп са дефинисаним временским одредницама, чиме би биле усклађене са праксом у УН и ЕУ.

## Финансијски аспекти планирања и употребе снага МО и ВС у операцијама УН и операцијама ЗБОП ЕУ

Носиоци послова у оквиру финансијског управљања у МО и ВС морају бити свесни чињенице да Република Србија, као држава контрибутор снага у конкретной МнОп, подлеже комплексној међународној законској регулативи, као и последицама и обавезама које из њих произилазе, а тичу се употребе снага МО и ВС у МнОп-у ван граница Републике Србије. Финансијска подршка, надокнаде и друге обавезе из широког спектра финансиј-

ских послова везаних за учешће припадника МО и ВС у мисијама под мандатом УН уређују се Меморандумом о разумевању<sup>3</sup> са УН или кроз билатералне споразуме/техничке аранжмане са државама са којима МО и ВС заједнички ангажује снаге у мисијама УН.

Основ за учешће у мисијама под мандатом Европске уније је „Споразум о успостављању оквира за учешће Републике Србије у операцијама Заједничке безбедносне одбрамбене политике ЕУ” (потписан између ЕУ и РС 8. јуна 2011. године)<sup>4</sup>. Финансијска подршка националног контингента у оквиру свих фаза операција ЕУ пада на терет националног буџета државе учеснице под условима дефинисаним у оквиру „ATHENA” механизма<sup>5</sup>. Изузетак су одређени заједнички трошкови који се финансирају из механизма „ATHENA”. Стога је изузетно важно да се са координацијом финансијских аранжмана са потенцијалним партнерима (УН, ЕУ или државе) отпочне што је пре могуће у планском процесу.

Процес оперативног планирања употребе снага у МНОп-у утемељен је на механизму свеобухватног планирања, кроз три димензије:

(1) планирање на националном нивоу. Фокус ове димензије планирања је на „УПУЋИВАЊУ”, јер учешћем у МНОп-у, Војска Србије представља инструмент спољне политике Републике Србије. Успешно учешће припадника Војске Србије у МНОп-у захтева интеграцију свих инструмената националне моћи (политика, финансије, економија, привреда, телекомуникације, законитост, унутрашња безбедност, инфраструктура, култура...);

(2) планирање унутар Министарства одбране и Војске Србије. Фокус ове димензије је на УПОТРЕБИ снага у мисији. Квалитет процеса оперативног планирања зависи од тога у којој мери су укључени сви нивои командовања (стратедијски, оперативни и тактички), функционални носиоци (организационе целине Министарства одбране и Војске Србије) и видовске компоненте (копнена и ваздухопловна);

(3) заједничко планирање са партнерским државама и међународним организацијама. Фокус ове димензије је на КООРДИНАЦИЈИ планирања, припремама, упућивању, употреби и дезангажовању међународних снага из зоне операције.

Финансијски аспект све три димензије свеобухватног планирања употребе снага МО и ВС у МНОп-у огледа се у бољој приоритизацији расхода у оквиру фискалне координације на нивоу Владе РС током програмског буџетирања. Аргументованом дискусијом, употребу снага одбране у МНОп-у могуће је чак издвојити на ниво самосталног пројекта у оквиру буџетског програмирања на нивоу Владе РС, јер учешће у мултинационалним операцијама не представља само интерес или потребу Министарства одбране и Војске Србије, већ Републике Србије. Сходно томе, ниво учешћа у мултинационалним операцијама детерминише ниво финансијских средстава одобрених Законом о буџету Републике Србије за 2014. годину, али у овом тренутку, у оквиру раздела Министарства одбране<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Види више: [http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referenceddocuments/COE\\_manual\\_2011.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referenceddocuments/COE_manual_2011.pdf)

<sup>4</sup> Чланови 11. и 12. Споразума регулишу финансијски аспект учешћа Р. Србије у мисијама ЕУ и допринос Р. Србије заједничким трошковима ЕУ мисије (од овог сегмента трошкова је Р. Србија ослобођена ако је процена ЕУ да даје значајан допринос мисији ЕУ).

<sup>5</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/foreign\\_and\\_security\\_policy/cfsp\\_and\\_esdp\\_implementation/133281\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/foreign_and_security_policy/cfsp_and_esdp_implementation/133281_en.htm)

<sup>6</sup> С тим у вези, надокнаде УН на име ангажовања опреме и људства у МНОп-у не би требало трошити за корекцију плата припадника ВС ангажованих у МНОп-у, већ их треба користити за набавку, односно куповину нових средстава опреме и технике. На пример, Војска Србије је у МНОп-у УН у Либану (UNIFIL) упутила, између осталог и 13 БОВ М-86. Није познато колико ће дуго контингент и опрема ВС остати у Либану, али уколико то

Свака мултинационална операција носи своје специфичности, укључујући и простор на којем се реализује, која култура и обичаји на том простору преовладавају и друго. Зато је, кроз квалитетну економску анализу зоне операције, неопходно припремити припаднике контингента на дневно функционисање, а командни део на низ послова из домена финансијског управљања, као што су отварање локалног депозитног рачуна, комерцијалног рачуна у функцији подршке склапања уговора са пружоцима услуга за потребе националног контингента, набавку робе и услуга у зони, конверзије валуте, трансфер новца и много других облика финансијског пословања. Дакле, мора бити разјашњена организациона структура финансијске подршке на нивоу целе мисије, у оквиру команде мисије и у зони операције, са листом компоненти од којих се та структура састоји и њиховим надлежностима у мисији по задацима финансијске подршке.

За разлику од ГПУ у којем је финансијски аспект употребе снага у МНОп сврсисходније приказати кроз цену по мисијама, у Прилогу ОПЛАН-а који разматра финансијску подршку за конкретну мисију, потребно је исказати финансијски план мисије по контима економске класификације увезан са описом трошкова и финансијски план по задацима и пословима увезан са контима економских класификација.

Ефективна финансијска подршка током извођења операције подразумева банковну и валутну сигурност личних примања, могућност склапања уговорних аранжмана ради одрживости снага у зони операције и функционалан систем плаћања у међународном окружењу, што у коначном доприноси успешном извршењу додељене мисије. Она, такође, укључује континуитет финансијске анализе (процене, предвиђања и детектовање потенцијалних препрека у функционисању финансијске подршке) и предлагања ефикасног утрошка финансијских ресурса доносиоцима одлука. Свака МНОп у којој ВС даје допринос употребом снага има сет параметара и специфичности које одређену МНОп чине јединственом у односу на остале. Међутим, основни елементи финансијске подршке снагама ВС у свим мултинационалним операцијама у којима је ангажована, без обзира на специфичности конкретне МНОп, подразумева: (1) пружање савета и давање смерница, препорука и предлога функционисања финансијске подршке у континуитету; (2) подршку у процесима набавке; (3) исплату плата, накнада и других новчаних примања; (4) функционисање платног промета, преноса новца, конверзија у локалне валуте, иницирање различитих метода и варијанти индивидуалних плаћања у зони операције са дефинисаним ограничењима (свакодневне потребе, превоз и путовања, смештај...).

## Финансијски аспект употребе снага ВС у мисијама под мандатом УН

Уједињене нације усвојиле су „Систем сопствене опреме контингента” (The Contingent Owned Equipment system – COE) ради поједностављења начина на који државе контрибутори снага добијају надокнаду од УН за ангажовану опрему (equip-

---

потреја може се проценити да возила неће бити исплативо враћати у Србију. Закључак је да ће БОВ највероватније остати ван територије Србије, скинута из евиденције борбене технике, а на име финансијских средстава добијених од УН, за њихово ангажовање у мисији, неће бити извршена набавка нових возила.

ment), људство (personnel) и способности неопходне да држава контрибутор снага предузима ради самоодрживости (self-sustainment) ангажованог контингента.

Кључни документ овог система који уговорно повезује УН и државу контрибутора снага је Меморандум о разумевању (Memorandum of Understanding – MOU). Анекси меморандума садрже детаље о људству (анекс А), главној опреми (анекс Б), самоодрживости које је нација контрибутор снага у обавези да обезбеди у мисији (анекс Ц). У оквиру наведених анекса дефинишу се захтеви мисије према држави контрибутору снага у односу на тематику анекса, висине надокнада<sup>7</sup>, стандарди који се морају задовољити, услови у којима се надокнаде остварују а које ће УН доделити држави за допринос утврђен меморандумом, транспорт, верификационе и контролне процедуре, специјални/екстремни случаји експлоатације, коефицијенти увећања у односу на амбијентне и безбедносне услове који владају у мисији и тако даље.

Меморандум о разумевању потписан између УН и државе контрибутора снага остаје на снази до краја трајања мандата мисије или док држава контрибутор снага не искаже намеру о повлачењу из мисије. Приликом прорачуна надокнада на националном нивоу Упутство у надокнадама УН<sup>8</sup> користи се у изворном облику. Одредбе Упутства примењују се током припрема снага на националном нивоу, израде финансијског дела годишњег плана употребе снага у мисијама ван граница РС и током самог процеса оперативног планирања употребе снага у конкретной мултинационалној операцији. Отежавајућа околност је што поједини финансијски експерти у МО и ВС нису у могућности да изворно сагледају широку област коју Упутство обрађује, јер не постоји превод на српском језику.

Комплексно упутство захтева да га лица која су задужена за финансијски аспект употребе снага ВС у мисијама под мандатом УН добро познају, превасходно због тога што оно омогућава потпуно извршење међународне обавезе утврђене споразумом, што сагледава реалну цену употребе снага ВС у конкретной мисији и успоставља ефикасну контролу над протоком новца између УН и РС, чиме се укупни трошкови мисије на националном нивоу смањују. Обавезе УН према РС по питању надокнада настају од тренутка упућивања контингента из РС у мисију, али само под условом ако је Меморандум потписан. Уколико није, УН је у обавези да изврши надокнаду за ангажовано људство, а остале обавезе тек након потписивања меморандума без ретроактивног плаћања. Ова чињеница додатно указује на важност финансијске подршке у иницијалном делу планирања употребе, а у вези са давањем смерница, препорука, савета и финансијске анализе употребе снага у мисијама УН.

Поред експерата из области финансијског пословања, ефикасно финансијско управљање током употребе снага у МНОП-у ван граница РС зависи и од носилаца функција у МО и ВС, чије ангажовање и допринос је неопходан за достизање потпуне оперативне способности контингента МО и ВС генерисаног за конкретну мисију (све области логистике, телекомуникација, заштита снага, обавештајна функција итд.). Носиоци функција су најквалификованији у МО и ВС да из дела надлежности своје функције процене финансијски аспект одрживости снага МО и ВС на терену.

<sup>7</sup> Висине надокнада и стандарди ажурирају се сваке три године у оквиру радне групе УН задужене за СОЕ, а усавлашавају се на Генералној скупштини. Последњи пут ажурирање је извршено у јануару 2014. године.

<sup>8</sup> Видети више на <http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/docs.shtml>

Безбедност снага у мисији је на првом месту и у надлежности је командовања снагама у мисији. Међутим, финансијски аспект дневног ангажовања контингента МО и ВС у мисији је веома битан, јер делом има утицај и на безбедност снага у мисији. Ефикасност финансијске подршке подразумева сталну координацију носилаца функција у МО и ВС са финансијским менаџментом на националном нивоу, како ограничења прописана националним законима не би представљала отежавајућу околност за контингент у мисији по питању дневног функционисања (коришћење услуга локалних провајдера услуга ради дневних потреба, склапање уговора, јавне набавке на терену, брзе исплате, конверзија валуте, плате, надокнаде и остала примања, одржавање наоружања, опреме и технике и редован дотур резервних делова, локални транспорт, ограничења која намећу обичаји локалне популације и остале активности које су у функцији подршке контингента МО и ВС у мисији). Мултидимензионалност финансијског управљања током извршења мисије контингента МО и ВС ван граница РС захтева координацију између носилаца функција у континуитету.

## Финансијски аспект употребе снага ВС у мисијама под мандатом ЕУ

У мисијама Заједничке безбедносне и одбрамбене политике (ЗБОП) Европске уније не постоји систем финансијских надокнада за ангажовано људство и опрему (као што је то случај у мисијама под мандатом УН). Финансијске обавезе држава контрибутора снага, настале ангажовањем националног контингента у мисијама под мандатом ЕУ национална су одговорност и терете националне буџете у складу са успостављеним механизмом „ATHENA”.

„ATHENA” механизам (Athena mechanism) успоставио је Савет министара ЕУ 2004. године<sup>9</sup> ради администрације и финансирања заједничких трошкова операција ЕУ које имају војне и одбрамбене импликације. Основу механизма чини буџет планиран у односу на пројектоване операције, заједничке војне активности (вежбе, обука, курсеви) и евентуалне брзе одговоре. Допринос држава чланица фонду одређује се процентуално у односу на бруто национални доходак. Механизмом руководе администратор и командант операције, под надзором Специјалног комитета који чине представници држава чланица ЕУ, изузев Данске.

Целокупни трошкови неке операције деле се на три категорије:

– заједнички трошкови – трошкови који се реализују из посебног буџета операције којем доприносе државе чланице ЕУ контрибутори операције (нпр. смештај, медицинска заштита и сл.);

– рефундациони национални трошкови – трошкови које првобитно реализује механизам ATHENA, а затим доставља држави контрибутору на рефундацију (нпр. исхрана, гориво, чишћење и прање одеће, услуге у кампу и сл.);

– национални трошкови доприноса – трошкови који се не тичу механизма ATHENA (нпр. плате, животно осигурање и сл.).

<sup>9</sup> Council of the European Union, Council Decision 2004/197 CFSP of 23 February 2004.

Уколико се за потребе операције ангажују постојеће ефикасности ЕУ, попут оперативне команде у Нортвуду – Велика Британија, за потребе операције EUNAVFOR ATALANTA, заједнички трошкови подразумевају само оне које команда не би имала да не води дату операцију. За потребе рефундационих националних трошкова, механизам ATHENA формира посебан фонд од депозита држава чланица и држава контрибутора операције. Фонд има за циљ да време потребно за рефундацију не утиче на правовремено финансијско обезбеђење текућих обавеза у операцији. Износ депозита зависи од операције и броја ангажованих лица.

Обавезе које очекују Војску Србије у оквиру мисија ЗБОП ЕУ разликују се од стеченог искуства из учешћа у МНОП-у УН по следећем:

- делегирање снага МО и ВС за мисије под мандатом ЕУ врши се на конференцијама за генерисање снага<sup>10</sup>;

- инсистира се на расположивости снага у кратком року, као и комплетној опремљености и самоодрживост у зони операције<sup>11</sup>;

- трошкови учешћа у мисијама ЕУ покривају се из националних буџета, осим заједничких трошкова који се финансирају из механизма „ATHENA”<sup>12</sup>.

Закон о употреби Војске Србије и других снага одбране у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије<sup>13</sup> омогућава употребу снага ВС у МНОП-у ван граница РС. Он показује низ недостатака који „спречавају” ефикасност система одбране при употреби снага у мисијама ЗБОП ЕУ. Финансијски трошкови прописани члановима 37. и 38. Закона појављују се и у мисијама под мандатом ЕУ, али отежавајућа околност је што у мисијама ЕУ све трошкове националног контингента током боравка у мисији, рачунајући и самоодрживост снага у зони операције, преузима држава контрибутор снага. Под тим се подразумева способност уговарања набавке роба и услуга на терену, банковна и кеш плаћања, конверзија валуте, локални транспорт и смештај и много других свакодневних потреба које су у мисијама под мандатом УН обезбеђене и рефундиране.

Ради ефикасне финансијске подршке снага МО и ВС ангажованих у мисијама под мандатом ЕУ, неопходно је успоставити модел прорачуна трошкова извршења мисије у „оперативном амбијенту”. Модел би у основи требало да садржи предвиђене трошкове Законом о употреби снага у МНОП-у ван граница РС (чланови 37 и 38) са варијантама за мисије под мандатом УН, односно ЕУ, обухватајући трошкове од почетка генерисања снага до њиховог дезангажовања из мисије након потреб-

<sup>10</sup> Концепт генерисања снага ЕУ, Савет ЕУ, Брисел, 16. Јун 2008.; EU Concept for Force Generation, Council of the EU, Brussels, 16 June 2008. Генерисање снага је процес који чине три фазе: (1) идентификација снага/потреба (identification); (2) активирања захтеваних (одобрених) ресурса и склапање техничког споразума (ТОА – Technical of agreement), (activation); и (3) упућивање у мисију (deployment).

<sup>11</sup> Дакле државе не кандидују „способност” коју не поседују у потпуности, (по принципу „људство без адекватне опреме”). Кандидују се јединице које поседују способност, а време до упућивања у мисију се проводи на прилагођавању посебним захтевима мисије.

<sup>12</sup> Пример за ову тврдњу је и искуство Р. Србије из ангажовања у мисији EUTM Somalia. Национална обавеза је да Р. Србија за сваког припадника Војске Србије у мисији уплати финансијски депозит за исхрану и смештај у износу од 1.700 евра месечно.

<sup>13</sup> Закон о употреби Војске Србије и других снага одбране у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије ступио је на снагу 5. новембра 2009. године – „Службени гласник РС” бр. 88/09.



ног броја ротација. Сам модел требало би да обради и економску анализу зоне операције, економску анализу стања у којем се РС налази, процену тренутних способности ВС у односу на постављене захтеве мисије – као улазна величина модела, управљање ризицима у односу на догађаје и ситуације које могу имати супротан ефекат на остварење постављених циљева (из финансијског аспекта и широког спектра финансијског пословања).

## Закључак

Кључно обележје модерног и ефикасног финансијског управљања јесте да се процес доношења одлука о потрошњи додељених финансијских средстава и одговорност за њихов утрошак поставе што је ближе могуће самој радњи/операцији. У финансијском пословању у оквиру великих система наглашена је потреба централизованог одлучивања кроз давања смерница и децентрализацију у располагању финансијама. Кроз Концепт ППБИ, који се примењује у МО, дозначавањем финансијских средстава дела државног буџета за потребе одбране према програмима и програмским активностима, тај принцип је задовољен. Чињеница је да буџет одбране у наредном периоду неће имати тенденцију раста, што ће од надлежних за финансијско управљање захтевати умешност и способност да од расположивих средстава учини корак унапред у остварењу постављених циљева.

У таквим условима решење је у максимално ефикасном утрошку додељених финансијских средстава. Ефикасност је једино могућа уз потпуно познавање законских норми, оперативног амбијента, оперативног окружења у зони операције и прописаних услова пословне праксе у међународним оквирима. Примењујући знање из војничке праксе о чиниоцима коштања операције, они морају бити допуњени трошковима који се појављују у МнОп-у, што ће омогућити да се уз економску анализу зоне операције из угла финансијског пословања пронађе могућност за уштеду финансијских средстава на рачун повећања броја припадника МО и ВС у МнОп-у. Варијанте ангажовања припадника у МнОп-у, такође, могу донети већу уштеду.

У времену рестриктивног буџетирања, спој финансијских послова и планирања употребе огледа се у квалитетним и детаљним инструкцијама о поступању у Прилогу финансијске подршке ОПЛАН и/или ОПНАР.

Неопходно је креирати и системски приступ, поред наведеног појединачног приступа у изналажењу мера ефикасности утрошка финансијских средстава у конкретној мултинационалној операцији. Прилагођавањем националног законодавства, које је тематски везано за употребу снага у МнОп-у ван граница РС и важећих прописа из области материјалног и финансијског пословања пословању у међународном окружењу, поједноставиће се процедуре финансијског пословања које ће неминовно водити уштеди средстава.

Тешко је наћи прави баланс да би се помириле две дијаметрално супротне категорије – смањењем или одржавањем дела државног буџета за потребе одбране на истом нивоу развијати способности и повећати ангажовање припадника МО и ВС у МнОп-у, односно остварити дугорочну ефикасност. У таквим условима до ње се долази променом обрасца размишљања и трансформацијом свести организације.

## Литература

1. Адигес, И.: *Управљање променама*, ASSE, Нови Сад, 2008.
2. *Доктрина планирања у Војсци Србије*, J 5-0, Управа за планирање и развој (J-5), Генералштаб Војске Србије, Министарство одбране, Медија Центар „Одбрана”, 2012.
3. *Доктрина операција Војске Србије*, J 3-0, Здружена оперативна команда, Генералштаб Војске Србије, Министарство одбране, Медија центар „Одбрана”, 2012.
4. Закон о употреби Војске Србије и других снага одбране у мултинационалним операцијама ван граница Републике Србије, 05. новембар 2009. године – *Службени гласник РС*, бр. 88/09.
5. *EU Concept for Force Generation*, Council of the EU, Brussels, 16 June 2008.
6. Правилник о планирању, програмирању и извршењу у Министарству одбране и Војсци Србије, *Службени војни лист*, број 09/2011.
7. *Стратегија одбране Републике Србије*, МО РС, 2009.
8. *Стратегија националне безбедности Републике Србије*, МО РС, 2009.  
<http://www.mod.gov.rs/cir/dokumenta/strategije/strategije.php>
9. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у ВС*, Верзија 1.0, Управа за планирање и развој (J-5) ГШ ВС, инт.бр.3498-36 од 16.12.2013.
10. Форца, Б.: „Стратешки менаџмент у систему одбране“, *Војно дело*, зима/2011, страна 196–220.
11. [www.eeas.europa.eu/csdp/missions-and-operations/index\\_en.htm](http://www.eeas.europa.eu/csdp/missions-and-operations/index_en.htm): Војне и цивилне мисији ЗБОП ЕУ.
12. [www.vs.rs](http://www.vs.rs): Сајт Војске Србије, погледати сајт Центра за мировне операције.
13. <http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/docs.shtml>
14. [http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referencedocuments/COE\\_manual\\_2011.pdf](http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/coe/referencedocuments/COE_manual_2011.pdf)
15. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/foreign\\_and\\_security\\_policy/cfsp\\_and\\_esdp\\_implementation/133281\\_en.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/foreign_and_security_policy/cfsp_and_esdp_implementation/133281_en.htm): „ATHENA” механизам.