

редовни професор др Митар Ковач, генерал у пензији, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент, Универзитет „Едуконс“, председник комисије;

пуковник доцент др Дејан Стојковић, Војна академија, Универзитет одбране, са постављењем у Управи за стратегијско планирање, Сектор за политику одбране, члан комисије;

редовни професор др Милољуб Албијанић, Факултет ФЕФА, Универзитет Метрополитан, члан комисије;

потпуковник ванр. проф. др Драган Памучар, Војна академија, Универзитет одбране, коментор и члан комисије;

вс ванр. проф. др Станислав Стојановић, Војна академија, Универзитет одбране, ментор и члан комисије.

Оцена докторске дисертације  
потпуковника мр Радише Саковића,  
**извештај, доставља-**

## **ВОЈНА АКАДЕМИЈА** **Већа за друштвено-хуманистичке науке**

Одлуком Већа за друштвено-хуманистичке науке Војне академије Универзитета одбране у Београду, број 116-98 од 02. јуна 2021. године и Одлуком о измени Одлуке Већа за друштвено-хуманистичке науке Војне академије Универзитета у Београду, број 116-133 од 08. јула 2021. године, образована је комисија за оцену и одбрану докторске дисертације потпуковника мр Радише Саковића, под називом „Модел управљања перформанса Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије”, састава: генерал-мајор у пензији редовни професор др Митар Ковач, војни службеник ванредни професор др Станислав Стојановић, потпуковник ванредни професор др Драган Памучар, пуковник доцент др Дејан Стојковић и редовни професор др Милољуб Албијанић.<sup>1</sup>

Након прегледа и свеобухватне анализе докторске дисертације, а на основу члана 10. Правилника о пријави, изради и одбрани докторске дисертације и промоцији доктора наука („Службени војни лист“, број 20/12) и члана 34. Статута Војне академије („Службени војни лист“, број 17/12) подносимо следећи

## **ИЗВЕШТАЈ**

### **1. ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ**

#### **1.1. Биографија кандидата**

**Потпуковник мр Радиша Саковић**, рођен 13. маја 1974. године у Новом Пазару, Република Србија, од оца Велизара и мајке Косе, основну школу завршио је 1989. године у Новом Пазару, након које је уписао Средњу војну школу Копнене војске у Сарајеву. Средњу војну школу завршио је 1993. године у Београду (38. класа, смер Веза) са одличном успехом, као други у рангу, након чега наставља школовање на Војној

<sup>1</sup> Одлука о измени Одлуке Већа за ДХ науке Војне академије Универзитета одбране у Београду, број 116-133 од 08. јула 2021. године, донета је ради корекције техничке грешке у Одлуци Већа за ДХ науке Војне академије Универзитета одбране у Београду, број 116-98 од 02. јуна 2021. године, јер је Одлуком о избору у звање наставника (акт Универзитета Метрополитан, број 10-10-00312/4 од 26. априла 2021. године) ванр. проф. др Милољуб Албијанић изабран у звање редовног професора.

академији. Војну академију завршио је 1997. године у Крагујевцу (50. класа, смер Артиљерија) са одличном успехом, као први у рангу, након које се распоређује на прву официрску дужност у Гардијској бригади у Београду. Војне последипломске студије, смер Тактика, завршио је 2011. године и стекао звање магистар војних наука из области ратне вештине, након одбране рада на тему „Допринос модернизације извиђачких јединица здружено-тактичких састава Копнене војске успешности обавештајног обезбеђења у борбеним дејствима“.

У току војне службе, тежишно је обављао командне и руководеће дужности:

- Командир 2. ватреног вода, 3. хаубичке артиљеријске батерије 122 мм Д-30Ј, хаубичког артиљеријског дивизиона 122 мм Д-30Ј, Гардијске бригаде, Корпуса специјалних јединица, Београд, место службовања Београд, 1997-1998. године;
- Командир 2. стрелачког вода, 2. гардијске чете, 2. гардијског батаљона, Гардијске бригаде, Корпуса специјалних јединица, место службовања Београд, 1998-1999. године;
- Командир противоклопног вода ПОЛК 9К11, 2. гардијског батаљона, Гардијске бригаде, Корпуса специјалних јединица, место службовања Београд, 1999-2001. године;
- Командир 3. гардијске чете, 1. гардијског батаљона, Гардијске бригаде, Корпуса специјалних јединица, место службовања Београд, 2001-2002. године;
- Командир диверзантског вода за подршку, 24. батаљона за специјална дејства, Београдског корпуса, место службовања Крагујевац, 2002-2003. година;
- Командир 1. чете за специјална дејства, 24. батаљона за специјална дејства, Београдског корпуса, место службовања Крагујевац, 2003-2005. година;
- Заменик и уједно заступник команданта 24. батаљона за специјална дејства, Оперативних снага, место службовања Крагујевац, 2005-2007. година;
- Референт у Групи за извиђање (Б-2), Команде 2. бригаде Копнене војске, место службовања Краљево, 2007-2010. година;
- Начелник Одсека за извиђање (Б-2), Команде 2. бригаде Копнене војске, место службовања Краљево, 2010-2012. година;
- Начелник Одсека за оперативне послове и обуку (Б-3), Команде 2. бригаде Копнене војске, место службовања Краљево, 2012-2013. година;
- Начелник Одсека за оперативне послове и обуку (Б-3), Команде Мешовите артиљеријске бригаде, место службовања Ниш, 2013-2016. година;
- Помоћник команданта за операције, Команде Мешовите артиљеријске бригаде, место службовања Ниш, 2016-2017. година;
- Референт за израду планских документа, Групе за планирање, Одељења за планирање, програмирање и анализе, Управе за стратегијско планирање, Сектора за политику одбране, Министарства одбране, место службовања Београд, 2017-2020. година;
- Руководилац Групе за стратегијска документа, Одељења за стратегију, Управе за стратегијско планирање, Сектора за политику одбране, Министарства одбране, место службовања Београд, 2021. година.

Након организацијских промена у Министарству одбране, од јуна 2021. године обавља дужност руководиоца Групе за стратегије, Одељења за стратегије и процене, Управе за стратегијско планирање, Сектора за политику одбране, Министарства одбране, место службовања Београд.

Значајнији курсеви у току војне службе:

- Обавештајно-извиђачки курс за професионалне офицере, у Центру за усавршавање кадрова обавештајне службе Војнообавештајне агенције, Београд, март-јун 2003. године;

- Курс из права оружаних сукоба, у Центру за мировне операције Генералштаба Војске Србије, Београд, септембар 2006. године;
- Основни курс за професионалне официре у области обавештајне делатности, у Центру за усавршавање кадрова обавештајне службе Војнообавештајне агенције, Београд, март-јун 2007. године;
- Основни оперативни курс за професионалне официре у области обавештајне делатности, у Центру за усавршавање кадрова обавештајне службе Војнообавештајне агенције, Београд, март-јун 2008. године;
- Курс за обавештајне официре у оквиру мултинационалних војних контингента, у Центру за мировне операције Генералштаба Војске Србије, Београд, април 2009. године;
- Курс енглеског језика, у организацији Команде 2. бригаде Копнене војске у Краљеву, април-мај 2012. године и
- Курс за оспособљавање лица за израду доктринарних докумената, у Управи за обуку и доктрину (J-7) Генералштаба Војске Србије, Београд, октобар 2014. године.

Познаје два страна језика, руски језик (ниво 3, Војна академија, Београд, 2016. година) и делимично енглески језик (ниво 2, Раднички универзитет, Крагујевац, 2013. година). Поседује ECDL сертификат од 2007. године.

Кандидат је 2016. године уписао докторске академске студије на студијском програму „Менаџмент у одбрани“, на Војној академији Универзитета одбране у Београду.

## 1.2. Објављени радови

Кандидат је до сада објавио следеће научне и стручне радове:

### а) Рад у часопису националног значаја (M51/M52)

1. Радиша Саковић, Станислав Стојановић, Драган Памучар, (2021), „**Possibilities of applying the performance management process of non-profit organizations to the defence system**”, *Војно дело 1/2021* (M52), стр. 100-117;
2. Радиша Саковић, Дејан Стојковић, (2019), „**Развој способности система одбране Републике Србије у условима хибридних претњи**”, *Војно дело 7/2019* (M51), стр. 306–322;
3. Радиша Саковић, Влада Митић, Митар Ковач, (2019), „**The role of war games in the operational planning process**“, *Војно дело 5/2019* (M51), стр. 5–25;
4. Радиша Саковић, Мирослав Терзић, (2018), „**Употреба друштвених мрежа у хибридном ратовању**”, *Војно дело 7/2018* (M51), стр. 318–334;
5. Влада Митић, Радиша Саковић, Митар Ковач, (2021), „**Прилог моделовању прорачуна оперативних трошкова система одбране**”, рад прихваћен за објављивање, *Војно дело 2/2021* (M52).

### б) Рад са скупа међународног значаја (M33)

1. Дејан Стојковић, Радиша Саковић, Влада Митић, (2019), „**Measuring the performance of the Police**”, *Зборник радова међународног научног скупа „Дани Арчибалда Рајса 2019”*, стр. 149-160;
2. Александар Петровић, Радиша Саковић, Жељко Маринковић, (2017), „**Избор локација ватреног положаја применом АНР и VIKOR методе**”, *Зборник радова III међународне научне конференције „Безбедност за будућност 2017”*, стр. 133-140;

3. Мирослав Терзић, Бојан Кузмановић, Радиша Саковић, (2018), „**Оперативно окружење и хибридно ратовање**”, *Зборник радова XIII међународног саветовања „Ризик и безбедносни инжињеринг 2018”*, стр. 382-387;
4. Радиша Саковић, Мирослав Терзић, (2018), „**Друштвене мреже и хибридне претње**”, *Зборник радова 21. међународне DQM конференције „Управљање квалитетом и поузданошћу”*, стр. 460-468;
5. Радиша Саковић, Александар Петровић, (2017), „**The wahhabi movement in the Western Balkans**”, *Зборник радова III међународне научне конференције „Безбедност за будућност 2017”*, стр. 75-89.

в) Рад са скупа националног значаја (М45)

1. Дејан Стојковић, Радиша Саковић, (2018), „**Утицај савремених хибридних претњи на развој система одбране Републике Србије**”, *Тематски зборник Института за стратегијска истраживања „Хибридно ратовање - дилема концепта савремених сукоба”*, стр. 99-109.

г) Рад са скупа националног значаја (М63)

1. Радиша Саковић, Срђан Димић, (2018), „**Могућности унапређења рангирања официра у Министарству одбране и Војсци Србије**”, *Зборник радова XLV Симпозијума о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2018*, стр. 354-360;
2. Срђан Димић, Срђан Љубојевић, Радиша Саковић (2018), „**Поређење рангова стратегијских опција добијених вишекритеријумским одлучивањем**”, *Зборник радова XLV Симпозијума о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2018*, стр. 348-353;
3. Срђан Димић, Милан Канкараш, Радиша Саковић, (2019), „**Унапређење постојећег начина утврђивања степена реализације краткорочних циљева у систему одбране**”, *Зборник радова XLVI Симпозијума о операционим истраживањима SYM-OP-IS 2019*, стр. 638-643.

## 2. ПРИКАЗ САДРЖАЈА ДИСЕРТАЦИЈЕ

Докторска дисертација кандидата потпуковника мр Радише Саковић под насловом „Модел управљања перформанса Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије” има укупно 394 странице, од чега је 16 страница попис литературе, која обухвата: 86 књига; 50 чланака из научних часописа, конфереција и симпозијума; 32 различита нормативно-правна аката; 17 различитих стратегијских и доктринарних докумената; четири интерна акта Управе за стратегијско планирање у вези са процесом планирања развоја система одбране; 14 отворених извора са интернета; као и 19 научних и стручних радова (докторске дисертације и мастер радови). Рад има 41 табелу и 68 слика у форми алгоритама, шема, цртежа и графикона.

Докторска дисертација је структурирана у пет основних целина, од којих је прва научна замисао истраживања, а остале четири целине представљају делове рада који су међусобно повезани и усклађени са операционалним одређењем предмета истраживања и циљевима истраживања. Након увода, у првом делу рада, приказана је научна замисао истраживања кроз формулисање проблема и предмета истраживања, постављање циљева и хипотеза, утврђивање начина истраживања и навођење научне и друштвене (практичне)

оправданости истраживања. У другом делу рада, дате су теоријске поставке процеса управљања перформансама са описом различитих модела управљања перформансама профитних и непрофитних организација, развијен је посебан модел за управљање перформансама Министарства одбране и Војске Србије (у даљем тексту: МО и ВС) и извршен је избор оптималног модела. У трећем делу рада, описан је начин спровођења планских докумената, са тежиштем на документима планирања развоја система одбране, док је у четвртном делу рада извршено тестирање изабраног модела. У петом делу рада, извршена је верификација хипотеза кроз приказ резултата истраживања, односно приказани су ефекти примене модела и исказани су кроз уређивање нормативно-правног и планског оквира процеса управљања перформансама МО и ВС, рационализацију управљања ресурсима и обезбеђивање семафорског приступа у приказу стања и способности система одбране. На крају докторске дисертације дата су закључна разматрања и предлози за даља истраживања. Саставни део рада чине преглед коришћене литературе, попис слика, табела и скраћеница, као и прилози у којима су представљени инструменти за прикупљање података за потребе истраживања и резултати истраживања.

У првом делу докторске дисертације кандидат је приказао пројекат истраживања у коме је представљен замишљени модел стицања научног сазнања о предмету истраживања, односно идејна замисао по којој ће бити спроведено истраживање и доказивање постављених хипотеза докторске дисертације. Кандидат је на основу разрађене суштине проблема истраживања, резултата ранијих истраживања и изнетих хипотетичких ставова прелиминарно одредио предмет истраживања као: „Модел управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије”. С обзиром на претходна сазнања и својства предмета истраживања, кандидат је дефинисао кључне појмове који се односе на познати и непознати садржај у вези са предметом истраживања и извршио је операционално одређење предмета истраживања. Имајући у виду да је предмет истраживања приказ комплексног утицаја, веза и односа различитих елемената модела управљања перформансама МО и ВС и разноврсности ефеката који се постижу током спровођења планских докумената система одбране, у раду је достигнута научна дескрипција, односно научна класификација и типологизација, док се вишим нивоима научних циљева непрекидно тежило у току израде дисертације.

На основу дефинисаних циљева и задатака истраживања, кандидат је поставио следећу општу хипотезу: „Применом модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената система одбране, могу се постићи различити ефекти кроз уређивање нормативно-правног и планског оквира, рационализацију управљања ресурсима и визуелизацију нивоа реализације циљева.“

Општу хипотезу кандидат је коректно методолошки и садржајно операционализовао кроз три посебне хипотезе:

Прва посебна хипотеза гласи: „Идентификација и избор перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси Министарства одбране и Војске Србије у току спровођења планских докумената система одбране, условљени су процесом планирања и одређивања њиховог међусобног утицаја, што доприноси уређивању нормативно-правног и планског оквира управљања перформансама.“ Прва посебна хипотеза операционализована је кроз три појединачне хипотезе, тако што су услови примене модела сагледани кроз допринос уређивању нормативно-правног и планског оквира управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије, а пре свега кроз: допринос повећању степена

усаглашености међу документима; омогућавање прецизнијег утврђивања надлежности управљачких органа и допринос стандардизацији процеса управљања учинцима система одбране.

Друга посебна хипотеза гласи: „Одређивање нивоа спровођења планских докумената система одбране, може се утврдити на основу вредновања перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси Министарства одбране и Војске Србије, чиме се омогућава рационализација управљања ресурсима.“ Друга посебна хипотеза операционализована је кроз три појединачне хипотезе, узимајући у обзир разлитите ефекте који се могу остварити кроз рационализацију управљања ресурсима, на основу вредновања перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси Министарства одбране и Војске Србије, а пре свега кроз: реалније ангажовање људских и материјалних ресурса; допринос смањењу ризика при достизању циљева и рационалан утрошак финансијских средстава.

Трећа посебна хипотеза гласи: „Адекватном употребом доступних информационих система, софтверских програма и база података, могуће је успоставити основе јединственог информационог система за управљање перформансама Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената, чиме се обезбеђује семафорски приступ у приказу стања и способности система одбране.“ Операционализација треће посебне хипотезе извршена је кроз две појединачне хипотезе, које указују да је унапређењем одређених софтверских решења за анализу ефеката у Министарству одбране и Војсци Србије и формирањем адекватних база података у јединственом информационом систему, могуће обезбедити бољу интерпретацију достигнутих циљних вредности перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси, као и бољу визуелизацију нивоа реализације циљева у току спровођења планских докумената система одбране.

У складу са комплексношћу предмета истраживања и постављеним хипотезама и индикаторима за њихово доказивање кандидат је применио значајан број метода. За прикупљање података о индикаторима, кандидат је користио методу анализе садржаја и испитивања, а нарочито технике интервјуа и анкетирања. Када је у питању анализа садржаја, кандидат је израдио инструменте за прикупљање података по одговарајућим хипотезама, и користио је велики број извора података, који су наведени у уводном делу извештаја.

Техникама анкете и интервјуа прикупљани су подаци у вези индикатора појединих хипотеза, а критеријум за избор испитаника је био одређен њиховим радом на пословима из области стратегијског планирања. С тим у вези, кандидат је анкетирао и интервјуисао 20 бивших и садашњих припадника Управе за стратегијско планирање који су обављали послове у области планирања развоја система одбране, у периоду од 2011. до 2020. године. Зависно од хипотезе, кандидат је израдио одговарајуће анкетне упитнике и протоколе интервјуа. Инструментима су обухваћена различита питања, од неусмерених за прикупљање квалитативних ставова у вези са посебним хипотезама, до усмерених за прикупљање квантитативних ставова у вези утицаја и значаја појединих појава у оквиру појединачних хипотеза.

Дакле, у процесу израде и примене предложеног модела управљања перформансама МО и ВС, кандидат је тежишно интервјуисао, односно анкетирао припаднике организацијске јединице МО надлежне за планирање развоја система одбране, као експерте из области стратегијског планирања. Поред припадника Управе за стратегијско

планирање, у истраживању је учествовао и значајан део припадника из МО и ВС (просечно око 80 лица), чији је број варирао у распону од 75 до 85 лица, зависно од валидности и квалитета датих одговора (ставова) у току доказивања појединачних хипотеза.

За прикупљање и обраду података кандидат је користио различите методе, где су од посебног значаја биле основне научне методе, статистичке методе и методе операционих истраживања. Када су у питању методе операционих истраживања, кандидат је за избор оптималног модела користио методе вишекритеријумског одлучивања (ANP, FUCOM, BWM, VIKOR, COPRAS, MABAC и MAIRCA), за одређивање међусобног утицаја између перспектива и перформанси користио је DEMATEL методу, док је за трансформацију квалитативних у квантитативне ставове експерата и утврђивање средње вредности ставова групе експерата користио fuzzy логику. Применом статистичких метода кандидат је обрађивао прикупљене податке прорачуном средњих вредности и трендова кретања појединих појава, као и учешћа појединих ставова у односу на укупан број ставова.

Када су у питању опште научне методе, поред већ наведених метода које су коришћене за обраду прикупљених података, кандидат је посебно користио методу моделовања ради креирања модела замисли процеса управљања перформансама МО и ВС, који би био у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије, а на основу теоријских разматрања предмета истраживања и резултата истраживања у вези појединих посебних хипотеза.

Кандидат је у раду примењивао све основне методе са тежиштем на анализи и синтези, апстракцији и конкретизацији, специјализацији и генерализацији, дедукцији и индукцији. Основне методе кандидат је употребљавао за потребе закључивања у вези појединих појава, појединачних и посебних хипотеза, као и за извођење закључака о општој хипотези.

У другом делу докторске дисертације кандидат је дао теоријске поставке процеса управљања перформансама са описом различитих модела управљања перформансама пословних профитних и непрофитних организација, укључујући постојећи модел управљања учинцима МО и ВС и управљање перформансама у делу система одбране страних земаља, развијен је посебан модел за управљање перформансама МО и ВС и извршен је избор оптималног модела. У оквиру теоријске поставке процеса управљања перформансама, кандидат је тежиште описа усмерио на непрофитне организације, односно приказао је различите моделе који се могу успешно применити за праћење стања и способности система одбране, уз навођење предности, али и недостатака који се могу појавити у току праћења спровођења планских докумената система одбране.

Такође, у овом делу рада, развијен је и посебан модел за управљање перформансама МО и ВС, који би био у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије. Предложени модел кандидат је израдио на основу идентификованих предности и слабости у односу на постојећи модел управљања учинцима МО и ВС, теоријске основе научних сазнања у области управљања перформансама у цивилном сектору са тежиштем на непрофитним организацијама, као и на основу доступних резултата о процесу управљања перформансама у делу система одбране страних земаља. Предложени модел је детаљно описан по фазама. У првој фази, описан је процес планирања и одређивања међусобног утицаја перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси, док је у другој фази описан начин њиховог вредновања. У трећој фази, описан је начин прикупљања повратних информација о учинцима, односно

начин извештавања о нивоу реализације циљева постављених у планским документима система одбране. Ради избора оптималног модела, кандидат је јасно указао на предности предложеног модела, али је дао и одређене недостатке, у односу на остале разматране моделе.

Избор оптималног модела, односно „Модела управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије“, извршен је од стране експерата, у односу на четири предложена модела (алтернативе, варијанте), где је кандидат применио четири различита метода вишекритеријумског одлучивања (VIKOR, COPRAS, MABAC и MAIRCA), према осам унапред утврђених критеријума (прегледност, функционалност, једноставност, изводљивост, трошкови, објективност, ризик имплементације и флексибилност). Имајући у виду да одабрани критеријуми немају исти степен значајности, кандидат је применио три посебне методе вишекритеријумског одлучивања (АНР, FUCOM и BWM) за утврђивање њихових тежинских коефицијената. Конкретно, за коначну вредност тежинских коефицијената критеријума, кандидат је узео средњу вредност (аритметичка средина, геометријска средина и Наму оператор) тежишних коефицијената критеријума који су добијени применом наведених метода. Након избора оптималног модела, кандидат је извршио анализу осетљивости решења добијених применом метода вишекритеријумског одлучивања. С обзиром на значајан број ангажованих експерата, у овом делу рада, кандидат је приказао и оцену њихове компетенције.

У трећем делу докторске дисертације описана су документа планирања развоја, као део планских докумената система одбране Републике Србије. Тежиште описа кандидат је базирао на сегменту спровођења докумената планирања развоја, чиме је обухватио три кључне области: идентификацију и избор перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси; одређивање нивоа спровођења докумената и могућности успостављања јединственог информационог система за праћење спровођења ових документа.

У оквиру идентификације и избора перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси, кандидат је указао да се у складу са важећим стратегијско-доктринарним документима, а пре свега документима планирања развоја система одбране, кључни елементи МО и ВС разматрају кроз приказ елемената стања и елемената оперативних и функционалних способности. С тим у вези, применом усмереног интервјуа и анкетног упитника са експертима из области стратегијског планирања, кандидат је идентификовао четири перспективе, 23 перформансе и 128 кључних индикатора перформанси. У суштини, кандидат је указао да се у средишту перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси налазе стратегијски циљеви, који су утврђени у документима планирања развоја система одбране. С обзиром на значај ових циљева, кандидат је као кључно питање представио правилну идентификацију кључних индикатора перформанси, јер су они од пресудне важности за правилно вредновање перспектива и перформанси.

У домену одређивања нивоа спровођења докумената планирања развоја, кандидат је указао на потребу израде посебне методологије рада која ће обезбедити системски и свеобухватан приступ у току праћења спровођења ових докумената, кроз одређивање нивоа реализације постављених циљева и делотворности евентуалних корективних одлука, уз јасно издвајање и анализирање постигнутих ефеката током спровођења планских докумената система одбране.



У погледу могућности успостављања јединственог информационог система за праћење спровођења докумената планирања развоја система одбране, кандидат је указао на могућности унапређења комерцијалних софтвера за анализу ефеката, као и могућности увођења нових или модификације постојећих информационих система МО и ВС. У оба случаја, истако је важност решавања нагомиланих проблема из ове области, а пре свега у делу интерпретације и визуелизације остварених ефеката, односно у делу приказа стања и способности система одбране.

У четвртом делу докторске дисертације кандидат је представио тестирање модела. Изабрани модел је тестиран у краткорочном планском периоду, у трајању од једне године, кроз процес краткорочног планирања у систему одбране, током анализе Министарског упутства за 2018. и Министарског упутства за 2019. годину. На тај начин, кандидат је указао да се верификацијом предложеног модела у наведеним једногодишњим планским периодима, уједно врши и његово делимично тестирање на актуелним документима средњорочног, па чак и дугорочног планирања развоја (Средњорочни план и програм развоја система одбране, Дугорочни план развоја система одбране Републике Србије), чиме се долази до значајних сазнања која могу допринети стварању стабилне основе за системски приступ планирању одбране и успешнију израду планских докумената за дужи временски период. У току тестирања модела, кандидат је применио DEMATEL методу (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory Method), где је тежишно описан поступак одређивања међусобног утицаја перспектива и перформанси, као и начин њиховог мерења. Након тестирања модела, кроз процес вредновања перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси МО и ВС, кандидат је у дисертацији презентовао резултате, при чему је дао приказ достигнутог нивоа реализације циљева постављених у разматраном једногодишњем планском документу. Описаним начином рада, кандидат је одредио ниво спровођења једногодишњег планског документа и уједно дао приказ достигнутог стања и способности МО и ВС, који су као излазни резултати приказани на контролној табли.

У петом делу докторске дисертације приказани су ефекти примене модела и презентовани су кроз потребу уређивања нормативно-правног и планског оквира процеса управљања перформансама МО и ВС, рационализацију управљања ресурсима и обезбеђивање семафорског приступа у приказу стања и способности система одбране. Ефекат уређивања нормативно-правног и планског оквира процеса управљања перформансама МО и ВС, кандидат је описао кроз подефекте који се огледају у потреби усаглашавања докумената планирања развоја система одбране, прецизнијем утврђивању надлежности управљачких органа МО и ВС и увођењу стандарда у процес управљања учинцима система одбране. Ефекат рационализације управљања ресурсима МО и ВС, кандидат је описао кроз подефекте који су усмерени ка реалнијем ангажовању људских и материјалних ресурса, увођењу процеса управљања ризицима при достизању циљева система одбране и рационалном утрошку финансијских средстава. Ефекат семафорског приступа у приказу стања и способности система одбране, кандидат је описао кроз подефекте који се заснивају на интерпретацији и визуелном приказу на контролној табли, достигнутог нивоа реализације циљева утврђених у документима планирања развоја.

За сваку појединачну хипотезу, кандидат је у облику слика и табела приказао резултате истраживања у вези са прикупљеним подацима о индикаторима и примењеним научним методама, а затим су изведени закључци о њиховом доказивању. Верификацијом појединачних хипотеза изведени су закључци о доказивању посебних хипотеза. Посебне хипотезе кандидат је сагледао кроз: уређивање нормативно-правног и планског оквира

процеса управљања перформансама, рационализацију управљања ресурсима МО и ВС и визуелизацију нивоа реализације циљева постављених у планским документима система одбране Републике Србије. Након доказивања појединачних, односно посебних хипотеза кандидат је верификовао општу хипотезу.

У процесу прилагођавања савременим трендовима и новинама у области стратегијског управљања, кандидат је указао на могућност успостављања процеса управљања перформансама МО и ВС, односно перформансама система одбране. Конкретно, кандидат је навео да је у Стратегијском прегледу одбране Републике Србије дефинисано да ће се ради унапређења планирања развоја система одбране и праћења спровођења планова, изградити и применити модел управљања одбрамбеним способностима Републике Србије и модел управљања перформансама система одбране, као и софтвер за подршку процеса планирања и програмирања у МО и ВС. Такође, у овом документу је указано да се планирање развоја система одбране континуирано спроводи, као и да се кључни проблем његовог спровођења огледа у нестабилном финансирању и вишегодишњем и сталном смањењу буџетских средстава за финансирање одбране.

Имајући у виду значај спровођења планских докумената система одбране и захтеве за обезбеђивањем непрекидности функционисања субјеката одбране у свим просторним, временским и другим условима, кандидат је указао на потребу увођења и системског проучавања процеса управљања перформансама МО и ВС. Такође, указао је да увођење овог процеса има за циљ да укаже на предности и недостатке постојеће организације система одбране, односно да предвиди и успостави одговарајуће начине и акције за решавање тренутних и будућих кључних проблема стања, оперативних и функционалних способности МО и ВС, у оквирима расположивих ресурса.

У складу са постављеним циљем рада, да се изradi модел управљања перформансама МО и ВС који ће бити примерен потребама праћења спровођења планских докумената система одбране и који ће омогућити његов даљи развој, кандидат је извршио анализу различитих приступа у моделовању процеса управљања перформансама профитних и непрофитних организација. Између осталог, кандидат је навео да су за израду предметног модела посебно била значајна доступна сазнања о управљању перформансама у системима одбране дела страних земаља. Анализом садржаја посматраних модела, закључено је да се у већини приступа ка процесу управљања перформансама као најважнија фаза издваја планирање перформанси.

У погледу специфичности процеса моделовања, кандидат је навео да је приликом израде модела управљања перформансама МО и ВС било неопходно обезбедити компатибилност са актуелним моделом развоја система одбране заснованог на способностима, као и са постојећим оквиром управљања учинцима система одбране, али и предвидети трендове понашања оваквог организационог система у будућности.

Након сагледавања различитих начина моделовања процеса управљања перформансама непрофитних организација и анализе расположиве литературе која разматра ову област у системима одбране страних земаља, развијена су четири модела управљања перформансама, након чега је извршен избор оптималног модела. У том смислу, у односу на избор оптималног модела, кандидат је указао да је заједничко обележје предложених модела да сви, али у различитој мери, омогућавају праћење спровођења планских докумената, односно праћење изградње, одржавања и унапређења стања и способности система одбране.

Сprovedеним истраживањем релевантне теорије и праксе, кандидат је потврдио потребу за развојем модела за мерење перформанси који је применљив у МО и ВС, као и у другим субјектима система одбране, без обзира на њихову величину и врсту делатности. Конкретно, кандидат је у раду указао да је предложени модел предвиђен да се примењује у току процеса праћења спровођења планских докумената, са тежиштем на документима планирања развоја система одбране.

Ради избора оптималног модела за управљање перформансама МО и ВС који ће се применити у процесу праћења спровођења планских докумената система одбране, кандидат је у раду приказао четири модела: 1) Општи модел управљања перформансама непрофитних организација; 2) Постојећи модел управљања учинцима Министарства одбране и Војске Србије; 3) Нацрт модела управљања перформансама система одбране и 4) Модел управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије. Избор оптималног модела извршен је на основу осам утврђених критеријума, од којих је шест критеријума бенефитног (прегледност, функционалност, једноставност уочавања проблема, изводљивост, објективност одређивања корективних мера и флексибилност), а два критеријума трошковног карактера (трошкови и ризик имплементације). Разматрани модели су поседовали различити ниво изграђености система за мерење перформанси (учинака) организације, као и неуједначен ниво повезаности постављених стратегијских циљева са развојем, ресурсима и процесима организације, уз интегрисање финансијских и нефинансијских мера.

Избор оптималног модела захтевао је вишекритеријумски приступ, при чему је кандидат за одређивање тежинских коефицијената критеријума применио три (АНР, FUCOM и BWM), а за вредновање и рангирање алтернатива четири методе вишекритеријумског одлучивања (VIKOR, COPRAS, MAIRCA и MABAC). Кандидат је приказао да је ранг алтернатива по свим методама био скоро идентичан, тако да се као најбоље рангирана алтернатива, за утврђене критеријуме, показала алтернатива број четири „Модел управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије“.

Након избора модела, у складу са системским приступом, кандидат је извршио његово тестирање на Министарском упутству, као краткорочном планском документу, односно документу краткорочног планирања развоја система одбране који се израђује за једногодишњи плански период. Модел је тестиран на основу података до којих се дошло истраживањем о међусобном односу и утицају перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси, као и на основу претпостављених (хипотетичких) података у делу одређивања циљних, граничних и достигнутих вредности перформанси МО и ВС. Кандидат је у раду објаснио, да је овакав приступ у домену одређивања хипотетичких (претпостављених) вредности перформанси МО и ВС био неопходан, а ради обезбеђивања захтеваног нивоа заштите тајности података.

Тестирањем модела кандидат је показао, да у току праћења спровођења планских докумената система одбране, посебан значај има мерење, као и менаџмент процеса у МО и ВС, јер се непрекидно налазе у односима међузависности и заједничког деловања при одређивању нивоа достизања постављених стратегијских циљева. Предложеним моделом је указано на потребу одржавања високог степена успешности реализације процеса у МО и ВС, односно способности процеса да испуне циљеве система одбране, који се преавасходно мере у односу на утврђене кључне индикаторе перформанси. С тим у вези, кандидат је објаснио да савремено управљање организацијом подразумева управљање њеним процесима, тако да и остварење циљева МО и ВС преавасходно зависи од успешности перформанси њених процеса. Такође, кандидат је навео да у литератури, као

и у пракси постоји значајан број модела са развијеним системом за мерење перформанси у непрофитним организацијама. У том смислу, наведена сазнања су искоришћена у развоју модела за управљање перформансама МО и ВС, односно система одбране као непрофитне организације.

Након спроведеног истраживања, општа хипотеза је доказана на основу три посебне, односно на основу осам појединачних хипотеза.

Ради доказивања прве посебне хипотезе, односно сагледавања доприноса уређивању нормативно-правног и планског оквира процеса управљања перформансама МО и ВС, кандидат је у раду разматрао три значајне области: усаглашавање планских докумената, утврђивање надлежности управљачких органа и стандардизацију управљања учинцима система одбране.

За доказивање прве појединачне хипотезе прве посебне хипотезе, у домену усаглашавања планских докумената система одбране, кандидат је користио анализу садржаја одредби постојећег нормативно-правног оквира, које су у (не)посредној вези са кључним појмовима процеса управљања перформансама МО и ВС, као и ставове испитаника. Након идентификовања перспектива, кандидат је применом DEMATEL методе одредио њихов међусобни утицај. Анализом садржаја докумената планирања развоја система одбране, кандидат је уочио да усаглашеност између планских докумената није на захтеваном нивоу и да је треба разматрати на највишем нивоу општости, односно на нивоу кључних области функционисања МО и ВС и других субјеката одбране. С тим у вези, током тестирања предложеног модела на Министарском упутству, као краткорочном планском документу, доказано је да се у односу на постављене краткорочне циљеве, кроз одређивање међусобног утицаја перспектива (кључних области), знатно доприноси повећању степена (нивоа) усаглашености овог документа са осталим средњорочним и дугорочним документима планирања развоја система одбране. У раду је указано да документа треба тежишно усаглашавати према циљевима и ефектима које изазивају за систем одбране. Ради практичне имплементације процеса усаглашавања планских докумената, кандидат је предложио посебан образац (табелу) за утврђивање усаглашености између планских докумената система одбране.

За доказивање друге појединачне хипотезе прве посебне хипотезе, у домену утврђивања надлежности управљачких органа, кандидат је користио ставове испитаника и анализирао је документа о систематизацији радних места у МО и ВС, односно упутства о унутрашњој организацији и раду организационих целина МО и команди, јединица и установа ВС. Увидом у наведена документа, установио је да нема изворно утврђених надлежности управљачких органа везаних за процес управљања перформансама МО и ВС, али да постоји значајан број функција, послова и задатака који регулишу процес управљања учинцима система одбране. Након обраде резултата истраживања, кандидат је потврдио да су постојеће надлежности управљачких органа МО и ВС углавном уопштено дефинисане и да их треба разматрати на nižем нивоу општости, односно на нивоу посебних целина (функције, послови, задаци, активности). Кандидат је истакао, да наведене непрецизности у погледу додељивања функција, послова и задатака управљачким органима, значајно утичу на успоравање увођења процеса управљања перформансама у МО и ВС, односно у друге субјекте система одбране. Такође, аналогно првој хипотези, кандидат је након идентификовања перформанси применом DEMATEL методе одредио њихов међусобни утицај. Током тестирања предложеног модела на Министарском упутству, кандидат је доказао да се у односу на постављене краткорочне циљеве, кроз одређивање међусобног утицаја перформанси (кључних подобласти у оквиру

перспектива), знатно доприноси прецизнијем утврђивању надлежности управљачих органа МО и ВС. Оваквим приступом, омогућено је изражавање тежишта у раду управљачких органа, односно створена је могућност да им се додељују функције, послови и задаци према очекиваним ефектима, односно у складу са постављеним циљевима у планским документима система одбране.

За доказивање треће појединачне хипотезе прве посебне хипотезе, у погледу успостављања стандарда за управљање учинцима система одбране, кандидат је користио ставове испитаника, уз анализу планских докумената која су у непосредној вези са успостављањем стандарда и критеријума у МО и ВС, као и других докумената која се односе на процесе стандардизације. Оваквим приступом, кандидат је указао на способности и капацитете МО и ВС да испуне додељену мисију, задатке и активности, односно да достигну циљеве утврђене у планским документима, у складу са усвојеним стандардима. Током анализе садржаја планских докумената, кандидат је тежишно обухватио документа планирања развоја система одбране, при чему је установљено да не постоји стабилан механизам за праћење нивоа достизања циљева, јер системски није регулисан начин мерења кључних индикатора учинака МО и ВС. Уједно, тиме је потврђено да не постоји уређени систем за мерење перформанси МО и ВС, без обзира на многобројне стандарде који су успостављени у систему одбране, а превасходно са аспекта утврђивања мера и критеријума за проверу и оцењивање идентификованих стања и способности контролисаних субјеката. Оваква ситуација, указала је на потребу планског приступа у процесу разматрања стања и способности система одбране на нивоу појединачних показатеља, односно на потребу правовременог планирања и идентификовања кључних индикатора перформанси МО и ВС, као и других субјеката одбране. У том смислу, кандидат је закључио да су наведеним приступом створене основе за успостављање стандардизације процеса управљања учинцима МО и ВС и постепеног увођења система за мерење перформанси система одбране.

Анализом планског оквира система одбране и нормативно-правне регулативе из области управљачких функција у МО и ВС, кандидат је извео закључак да у постојећим прописима који уређују менаџмент одбране, није идентификован модел управљања перформансама и указао је на потребу његове израде у наредном периоду. С тим у вези, кандидат је потврдио значај спроведеног истраживања јер су утврђене перспективе, перформансе и кључни индикатори перформанси на основу којих се може пратити спровођење планских докумената система одбране, односно утврдити ниво достизања постављених стратегијских циљева. Оваквим приступом, менаџменту МО и ВС, омогућава се да у сваком тренутку има увид у стање по утврђеним перспективама и перформансама и да на основу тих сазнања лакше доноси одлуке, односно да лако и брзо утврди организационе делове који не функционишу у смеру остварења стратегијских циљева. Описаним начином усаглашавања планских докумената, идентификацијом захтева за прецизнијим утврђивањем надлежности управљачких органа и прихватањем потребе за увођењем стандарда у процес управљања учинцима система одбране, кандидат је потврдио допринос даљем уређивању нормативно-правног и планског оквира процеса управљања перформансама МО и ВС, чиме је доказана прва посебна хипотеза.

Ради доказивања друге посебне хипотезе, односно сагледавања процеса рационализације управљања ресурсима система одбране, кандидат је у раду разматрао три значајне области: могућности реалнијег ангажовања људских и материјалних ресурса МО и ВС, захтеве за смањењем ризика при достизању циљева система одбране и потребе рационалног утрошка финансијских средстава.

За доказивање прве појединачне хипотезе друге посебне хипотезе, у домену реалнијег ангажовања људских и материјалних ресурса у току спровођења планских докумената, кандидат је користио анализу садржаја и ставове испитаника (експерата). С тим у вези, испитанци су изразили своју квалитативну процену одговором на питања утврђена по елементима стања и способности МО и ВС, да ли је за примену предложеног модела у току спровођења планских докумената система одбране, потребно ангажовање више или мање људских и материјалних ресурса, у односу на актуелни модел управљања учинцима система одбране. Потребу за рационализацијом ангажовања људских и материјалних ресурса, кандидат је приказао као нужну, посебно у условима појаве тренда повећаног одлива кадра из МО и ВС и истицања експлоатационих ресурса на значајном броју кључних средстава НВО, као и њиховог изразито негативног кумулативног утицаја на одржавање стања и унапређење способности система одбране. Након тестирања предложеног модела на Министарском упутству и добијених резултата истраживања, кандидат је применом fuzzy логике извео закључак да предложени модел у току спровођења планских докумената система одбране обезбеђује мање ангажовање људских, а веће ангажовање материјалних ресурса МО и ВС. Наведена ангажовања одређена су бројним стањем кадра МО и ВС, односно квантификацијом наоружања и војне опреме, као и других расположивих количина средстава и опреме, инфраструктурних објеката и других покретних ствари, предвиђених у планским документима система одбране. С обзиром да је одређивање релативног броја ангажовања људских и материјалних ресурса МО и ВС у непосредној зависности од нивоа реализације циљева постављених у планским документима система одбране, кандидат је доказао да се применом предложеног модела кроз вредновање перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси може утицати на реалније ангажовање ових ресурса.

За доказивање друге појединачне хипотезе друге посебне хипотезе, у домену потребе за смањењем ризика при достизању циљева система одбране, кандидат је користио анализу садржаја и ставове испитаника (експерата). У том смислу, испитанци су изразили своју квалитативну процену одговором на утврђена питања по фазама управљања перформансама МО и ВС, да ли се применом предложеног модела у току спровођења планских докумената система одбране, доприноси смањењу ризика при достизању постављених циљева, у односу на актуелни модел управљања учинцима система одбране. У даљем, кандидат је у раду указао на низ ризика који се могу појавити у току спровођења планских докумената, са тежиштем на ризицима који настају при достизању циљева постављених у документима планирања развоја система одбране. Након тестирања предложеног модела на Министарском упутству и добијених резултата истраживања, кандидат је применом fuzzy логике потврдио значај доношења корективних одлука, посебно у условима када се појаве већа одступања (разлике) између планираних и остварених резултата кључних индикатора перформанси. С тим у вези, утврђено је да се предузимањем корективних мера значајно доприноси смањењу ризика при достизању циљева постављених у планским документима система одбране.

За доказивање треће појединачне хипотезе друге посебне хипотезе, у домену рационализације утрошка финансијских средстава, кандидат је такође користио анализу садржаја и ставове испитаника (експерата). С тим у вези, испитанци су изразили своју квалитативну процену одговором на утврђена питања према кључним областима функционисања МО и ВС, да ли се применом предложеног модела у току спровођења планских докумената система одбране, омогућава рационалнији утрошак финансијских средстава при достизању постављених циљева, у односу на актуелни модел управљања учинцима система одбране. Уважавајући полазиште да је систем одбране непрофитна

организација, чије се функционисање тежишно заснива на трошењу финансијских средстава, анализом прикупљених информација и повратних извештаја о учинцима МО и ВС, кандидат је применом fuzzy логике указао на ефекте који се остварују током спровођења планских докумената система одбране. Резултати истраживања су показали, да су планирани ефекти у непосредној зависности од количине средстава додељених финансијским планом, односно да се рационалан утрошак финансијских средстава може обезбедити непрекидним праћењем реализације финансијског плана и предузимањем адекватних мера сходно оствареним учинцима МО и ВС, као и других субјеката система одбране.

Имајући у виду потребу стратегијског менаџмента за константним надзирањем процеса спровођења планских докумената система одбране, кандидат је указао да предложени модел омогућава реалније ангажовање људских и материјалних ресурса, смањује ризике при достизању постављених циљева и обезбеђује рационалан утрошак финансијских средстава. Конкретно, кандидат је нагласио да се применом предложеног модела успоставља систем за мерење перформанси и постиже знатно прецизније вредновање учинака система одбране, односно вредновање перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси МО и ВС. С тим у вези, кандидат је указао да се на тај начин омогућава непрекидно праћење спровођења планских докумената система одбране и стварају услови доносиоцима одлука да применом корективних мера непосредно утичу на одређивање нивоа достизања постављених стратегијских циљева, што омогућава рационализацију управљања ресурсима, чиме је потврђена и друга посебна хипотеза.

Ради доказивања треће посебне хипотезе, односно сагледавања могућности увођења семафорског приступа у приказу стања и способности МО и ВС, кандидат је у раду разматрао две значајне области које су везане за интерпретацију циљних вредности перформанси и визуелизацију нивоа реализације циљева утврђених у планским документима система одбране.

За доказивање прве појединачне хипотезе треће посебне хипотезе, у домену боље интерпретације достигнутих циљних вредности перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси, кандидат је користио анализу садржаја и ставове испитаника, уз коришћење посебног апликативног програма ПЕРФОРМАНСА верзија 1.0, који је израђен у софтверском програму MS Visual Basic.

Такође, за доказивање друге појединачне хипотезе треће посебне хипотезе, у погледу визуелизације нивоа реализације циљева утврђених у планским документима система одбране, кандидат је користио анализу садржаја, ставове испитаника и наведени апликативни програм ПЕРФОРМАНСА верзија 1.0.

Након тестирања предложеног модела на Министарском упутству, резултати истраживања су унети у базу података апликативног програма ПЕРФОРМАНСА верзија 1.0, а затим су извезени и приказани на посебном интерфејсу, у својству контролне табле МО и ВС. Израдом наведене контролне табле, кандидат је показао да се адекватном употребом доступних ИС, софтверских програма и база података, могу успоставити основе јединственог ИС за управљање перформансама МО и ВС, односно да се може обезбедити семафорски приступ у приказу стања и способности система одбране. Дакле, израдом посебног интерфејса за интерпретацију и визуелни приказ достигнутог нивоа реализације циљева постављених у Министарском упутству, кандидат је дао приказ достигнутих вредности перспектива, перформанси и кључних индикатора перформанси

МО и ВС у току спровођења овог документа краткорочног планирања развоја система одбране, чиме је потврђена трећа посебна хипотеза.

Применом предложеног модела у току спровођења Министарског упутства као краткорочног планског документа система одбране, кандидат је доказао да се постижу различити ефекти кроз уређивање нормативно-правног и планског оквира, рационализацију управљања ресурсима и визуелизацију нивоа реализације циљева, чиме је потврђена општа хипотеза постављена у раду.

Верификацијом хипотеза, кандидат је указао да се једна од кључних карактеристика предложеног модела, која доприноси унапређењу квалитета процеса управљања перформансама у систему одбране, огледа у чињеници да модел обухвата основне фазе процеса управљања перформансама непрофитних организација, које су као такве прихваћене у теорији менаџмента. У том смислу, избор предложеног, односно оптималног модела је заснован на вредновању алтернативних модела, у односу на критеријуме који су утврђени истраживањем, а приказани поступак избора оптималног модела је проверљив и омогућава спровођење анализе осетљивости, односно анализе стабилности добијеног решења. Конкретно, предложени модел омогућава рад са свим врстама података, јер обезбеђује могућност њиховог мерења, чиме се постиже уједначен рад, како са квантитативним, тако и са квалитативним подацима и уз извесне модификације, може се применити и на друге субјекте система одбране. Поред наведеног, кандидат је истакао да је посебно значајно, што су у раду презентовани ИС и софтверски програми који омогућавају аутоматизацију целокупног процеса управљања перформансама МО и ВС, односно перформансама система одбране.

### 3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

Комисија констатује да докторска дисертација кандидата потпуковника мр Радише Саковић представља студију која има потребно теоријско и методолошко утемељење и да као таква представља теоријски допринос у изучавању проблема управљања перформансама система одбране, а посебно са аспекта изучавања проблема управљања перформансама МО и ВС у функцији спровођења планских документа система одбране Републике Србије.

Ослањајући се на критичко преиспитивање теоријских извора и примену мултидисциплинарног приступа у изучаваној проблематици, кандидат својом дисертацијом отвара могућност за унапређење теоријског разумевања процеса управљања перформансама система одбране, као и за решавање практичних проблема управљања перформансама МО и ВС, чиме би се постигли бољи резултати у праћењу спровођења планских документа и реалнији приказ стања и способности система одбране.

Дисертација презентује анализу теоријске основе и досадашњу праксу спровођења планских документа система одбране, са тежиштем на документима планирања развоја, као и ефекте који су остварени у систему одбране Републике Србије досадашњим процесом планирања развоја и планирања употребе снага одбране, односно процесом управљања учинцима МО и ВС и других снага одбране. Уважавајући недостатке у теоријској основи и проблеме у примени актуелног модела управљања учинцима система одбране Републике Србије, као и испољене ефекте на снаге одбране, а на основу актуелних научних и емпиријских сазнања, кандидат је у докторској дисертацији предложио модел замисли којим би могао да се унапреди процес управљања перформансама МО и ВС. У том смислу докторска дисертација може да представља



основу за будућа истраживања наведене проблематике, нарочито применом експеримента над предложеним моделом замисли или његовим деловима ради тестирања и евентуалног унапређења процеса праћења спровођења планских докумената система одбране.

Комисија сматра да дисертација добијеним резултатима може допринети увођењу процеса управљања перформансама у МО и ВС, као и унапређењу процеса праћења спровођења планских докумената система одбране. Предложеним моделом се доприноси уређивању нормативно-правног и планског оквира, омогућава рационализација управљања ресурсима и постиже бољи приказ стања и способности система одбране. Проблеми који се у дисертацији разматрају, као и закључци до којих се дошло имају значај не само за МО и ВС, већ се могу применити и у другим субјектима система одбране, а нарочито оним субјектима који већ делимично примењују процес управљања перформансама. У том смислу резултати истраживања до којих је кандидат дошао на основу теоријског уопштавања, анализе и обраде прикупљених података уз примену одређених научних метода, представљају допринос научној анализи, али и практичној делатности везаној за процес управљања перформансама МО и ВС, односно перформансама система одбране и у извесној мери дају допринос унапређењу методологије друштвених наука.

Комисија оцењује да је докторска дисертација резултат научно-истраживачког рада кандидата. Утврђени предмет истраживања, постављени циљеви, истраживачке хипотезе и закључци до којих се у истраживању дошло потврђују да докторска дисертација потпуковника мр Радише Саковића задовољава потребне елементе које такав рад треба да поседује. Обим, садржина, редослед и начин третирања проблема такође испуњавају неопходне критеријуме научног рада. Приликом израде дисертације коришћене су одговарајуће научне методе, а дисертација је структурирана на начин који обезбеђује логичку повезаност. Коришћена литература, примерена је предмету истраживања и омогућава извођење теоријски утемељених закључака. Докторска дисертација је у највећој мери писана јасним, прегледним и научним стилем, а коришћење терминологије је коректно.

Докторска дисертација је понудила задовољавајућу аргументацију, у прилог ставу да је могуће израдити модел управљања перформансама МО и ВС, који би био у функцији праћења спровођења планских докумената, пре свега докумената планирања развоја, као и да се могу остварити знатно бољи резултати приликом приказа реалног стања и способности система одбране Републике Србије. Такође, докторска дисертација је актуелизовала неопходност свеобухватног сагледавања процеса планирања развоја система одбране, за разлику од досадашњег приступа који је био фокусиран на делатности и активности МО и ВС, занемарујући остале субјекте планирања одбране, односно друге субјекте система одбране Републике Србије. Поред наведеног, у дисертацији је у значајној мери указано на могућност развоја и увођења савремених метода, алата и техника из области стратегијског планирања, као и нових методских поступака, ради унапређења процеса управљања перформансама система одбране Републике Србије.

Комисија је става да релевантност и комплексност предмета истраживања, као и неспоран друштвени значај истраживане проблематике чине вредним резултате до којих се у дисертацији дошло. У том смислу, научни допринос дисертације се посебно огледа у следећем:

- систематизацијом теоријских сазнања и различитих приступа у процесу управљања перформансама профитних и непрофитних организација, предложен је модел управљања перформансама МО и ВС, који се може употребити за праћење спровођења

докумената планирања развоја, као и других планских докумената система одбране Републике Србије;

- у предложеном моделу, утврђене су адекватне перспективе, перформансе и кључни индикатори перформанси МО и ВС на основу којих се може обезбедити поуздано праћење процеса спровођења планских докумената система одбране;
- тестирањем предложеног модела добијени су ефекти који указују на потребу измене нормативно-правног и планског оквира, рационализацију управљања ресурсима и бољу интерпретацију излазних резултата, односно података о стању и способностима система одбране;
- потврђена је на неопходност успостављања нормативно-правног и планског оквира за управљање перформансама МО и ВС кроз обезбеђивање усаглашености планских докумената, прецизније утврђивање надлежности управљачких органа и увођење стандардизације процеса управљања учинцима система одбране;
- предложен је начин усаглашавања планских докумената система одбране, по перспективама, односно према кључним областима функционисања МО и ВС на релацији: визија – мисија – циљеви – ефекти – задаци – активности;
- потврђено је да се ефектнијом поделом функција, послова и задатака између управљачких органа, односно прецизнијим утврђивањем надлежности управљачких органа у области управљања перформансама МО и ВС обезбеђује боља координација и подиже ниво одговорности за доследно спровођење планских докумената;
- потврђен је значај успостављања стандардизације процеса управљања учинцима (перформансама) система одбране, са тежишем на успостављању адекватних стандарда и садржаја за контролу и оцењивање стања и способности МО и ВС;
- утврђени су ефекти рационализације управљања ресурсима МО и ВС кроз реалније ангажовање људских и материјалних ресурса, смањење ризика при достизању циљева утврђених у планским документима система одбране и омогућавање рационалног утrophка финансијских средстава;
- утврђено је, да је за примену предложеног модела у току спровођења планских докумената система одбране, потребно ангажовање мање људских, а више материјалних ресурса, у односу на актуелни модел управљања учинцима система одбране;
- потврђен је значај увођења корективних мера, ради смањења ризика при достизању циљева постављених у планским документима система одбране;
- указано је на могућност рационалног утrophка финансијских средстава, кроз обезбеђивање непрекидности размене информација и прикупљања извештаја о учинцима МО и ВС у току спровођења планских докумената система одбране;
- потврђено је да се применом предложеног модела, кроз израду апликативног софтвера ПЕРФОРМАНСА верзија 1.0, могу успоставити основе за успостављање јединственог информационог система за управљање перформансама МО и ВС, који је у функцији спровођења планских докумената, односно којим се обезбеђује семафорски приступ у приказу стања и способности система одбране;
- израдом предложеног модела створене су основе за наставак истраживања о процесу управљања перформансама и у другим субјектима система одбране, као и проширивање сазнања о процесу управљања перформансама у системима одбране страних земаља.

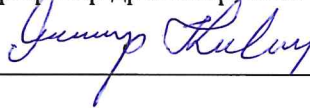
#### 4. ЗАКЉУЧАК

Комисија закључује да докторска дисертација кандидата потпуковника мр Радише Саковића „Модел управљања перформансама Министарства одбране и Војске Србије у функцији спровођења планских докумената система одбране Републике Србије” представља самосталан научни рад у оквиру кога су испуњени циљеви истраживања, а остварени научни допринос задовољавајући, те предлаже Већу за друштвено-хуманистичке науке Војне академије да усвоји овај Извештај и одобри усмену јавну одбрану.

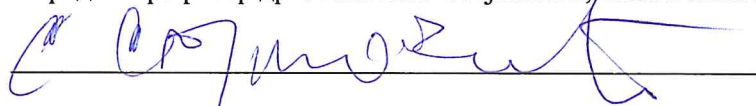
У Београду, 15. јул 2021. године

#### КОМИСИЈА

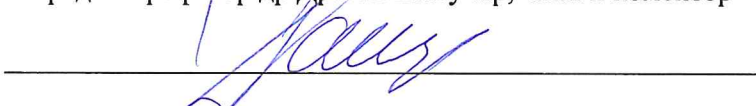
редовни професор др Митар Ковач, председник



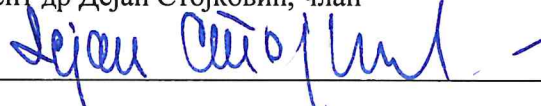
ванредни професор др Станислав Стојановић, члан и ментор



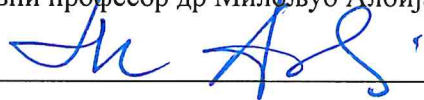
ванредни професор др Драган Памучар, члан и коментор



доцент др Дејан Стојковић, члан



редовни професор др Милољуб Албијанић, члан



ВОЈНА ПОШТА

бр. 2077

4 116-140

БЕОГРАД 20.....г