

Проф. др Божидар Раичевић, професор-*emeritus*, ментор и члан комисије,
Проф. др Бранко Тешановић, *ФПСП, УНИОН, Никола Тесла*, члан комисије,
Доцент др Саша Трандафиловић, Начелник *Управе за буџет СБФ*, председник комисије

Докторска дисертација ВС мр Милене Кнежевић,
Извештај комисије о оцени докторске
дисертације, доставља.-

НАСТАВНО- НАУЧНО ВЕЋЕ
Војна академија, Београд

Одлуком Наставно-научног већа Војне академије Универзитета одбране, Инт. бр. 10 од 22. октобра 2015. године, донешеној на 44. седници, одржаној 15. 10. 2015. године у Београду, именовани смо за чланове комисије за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата војног службеника мр Милене Кнежевић, под називом: „**Развој модела програмског буџетирања за потребе одбране**“.

Након детаљне анализе предложеног рада, а у складу са чланом 32. Закона о изменама и допунама Закона о Високом образовању (СГЛ 44/2010), чланом 176. став 2. Статута Универзитета одбране (СВЈ 24/2011), чланом 92. Закона о војним школама и научно-истраживачким установама (СВЈ 27/94), члана 43. Правилника о организовању последипломских студија, начину полагања усменог докторског испита и одбрани докторске дисертације у високим војним школама (СВЈ 5/95), подносимо следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. БИОГРАФСКИ ПОДАЦИ КАНДИДАТА

Војни службеник мр Милена Кнежевић рођена је 28. маја 1970. године у Бачком Брестовцу, Република Србија. Завршила је Основну школу у Бачком Брестовцу 1985. године као ђак генерације са просеком 5,00. Средњу војну школу РВ и ПВО смер авиорадарски техничар завршила је 1989. године као најбоља у класи са просеком 5,00. Исте године почела је да ради као авиорадарски механичар у Ваздухопловном Заводу „Змај“ у Великој Горици. Од 1991. до 1996. године радила је у Средњој војној школи РВ и ПВО као инструктор практичне наставе на аеродрому Сомбор и започела студије уз рад на Економском факултету у Суботици. Предислокацијом Школског центра на аеродром Батајница, прешла је у команду да ради материјално-финансијске послове.

Дипломирала је на Економском Факултету у Суботици Универзитета у Новом Саду, смер финансије и рачуноводство 2000. године. Од 2001. године радила је на пословима руковођења одсеком за контролу финансијског пословања у Управи за буџет и финансије Министарства одбране. Последипломске студије на Економском Факултету у Суботици Универзитета у Новом Саду завршила је 2005. године одбраном магистарског рада „*Утицај нерегуларних промена на ефикасност менаџмента трговинских предузећа.*“ Из Управе за буџет и финансије, 2007. године прешла је у Управу за стратегијско планирање на радно место референта финансијске анализе у Одељењу за планирање и програмирање. Од тада је интезивно радила на пословима истраживања, увођења, развоја и контроле примена разних модела програмског буџетирања у Министарству одбране и Војсци Србије. Од децембра 2011. године ради у Ректорату Универзитета одбране као референт за финансијске послове.

Од календарске 2011. године је сарадник у настави у катедри логистике (предмети: Економија рада, Основи економије, Микроекономија и Балансирање потреба и набавке у одбрани) а од 2013. године и на Катедри за финансије и економију (предмети: Менаџмент финансијском подршком, Финансијско пословање и Планирање финансирања у одбрани) на Војној академији Универзитета одбране.

Имала је разне облике усавршавања у области програмског буџетирања, попут:

- Building a Defense Program Budget (Belgrade, 31 January-2 February 2006);
- MORSK – норвешки софтвер за прорачун трошкова система одбране;
- Евалуација програма одбране (Београд, јун 2007.);
- Увођење интегрисаног рачуноводства и интерне ревизије у Министарство одбране Немачке (Београд, новембар 2007.);
- Планирање, програмирањем буџетирање и извршење у МО САД (Београд, новембар 2007.);
- Семинар о војном буџету у НАТО (Сарајево, април 2008.);
- Обука за вршење послова планирања, програмирања, буџетирања и извршења (Београд, април-септембар 2008.);
- Обука за годишње оперативно планирање (Београд, април-септембар 2008.);
- Извршење буџета и финансијско планирање 2010. године (Београд, октобар 2009.);
- Припрема и планирање буџета (Београд, март 2010.);
- Припремање финанс.токова извршења буџета (Београд, март 2010.);
- Базе података (Ms Access) – напредни ниво;
- Морал и етика државних службеника (септембар-децембар 2012.) и слично.

Поседује ECDL сертификат од 2005. године. Активно се служи руским језиком и делимично енглеским.

Као наставник, непрекидно од школске 2011./2012. године, реализовала је наставу из предмета који су већ наведени на основним нивоима школовања Према наставним плановима и програмима за ШРО, ОКШК и КШУ реализовала је наставу из предмета Материјално-финансијско пословање и Планирање, програмирање, буџетурање и извршење. Наставу је реализовала путем вежби и предавања. Учествоје у међународном ТЕМПУС пројекту „Студије у биоинжињерингу и медицинској информатици“.

Одлуком ННВ Војне академије бр 24-31 од 15. априла 2011. године изабрана је у звање асистента за уже научне области „Економија одбране“.

Објавила је деветнаест стручних и научних радова.

Живи у Београду са супругом, кћерком и сином.

2. ОПИС И АНАЛИЗА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Докторска дисертација кандидата ВС мр Милене Кнежевић под називом *Развој модела програмског буџетирања за потребе одбране*, изложена је на 301 страни. Текст дисертације је илустрован са: 36 табела, 33 слике, 8 графикана, 4 шеме и 2 прилога.

Дисертација садржи насловну страну, Одлуку наставно-научног већа ВА о именовању комисије за оцену и одбрану докторске дисертације као и следеће делове рада:

- Апстракт,
- Увод,
- Анализа основних полазишта и принципа примене буџетирања издатака одбране,
- Анализа искустава у примени програмског буџетирања у свету,
- Програмско буџетирање као модел за економично и рационално управљање финансијским ресурсима одбране,

- Проблеми развоја концепта целисходног модела програмског буџетирања издатака одбране,
- Нови модел програмског буџетирања и анализа његовог утицаја на ефикасност управљања финансијским ресурсима одбране,
- Закључак,
- Литература и
- Прилози.

У попису литературе наведено је 93 методолошких и 25 стручних референци које су коришћене приликом израде докторске дисертације.

Рад садржи, осим апстракта, увода, закључка, литературе и прилога, разрађене - операционализоване делове у пет целина (глава). Прве четри целине садрже теоријски приступ и анализу предмета истраживања, а пета целина је примењени део уз приказ резултата истраживања.

2.1. Увод је написан у складу са одредбама методологије наука одбране на 12 страница текста, (што представља око четири одсто садржаја рада).

Суштина проблема истраживања, је у развоју постојећег модела програмског буџетирања који би трансформацијом обезбедио ефикасно и рационално управљање расположивим финансијским ресурсима, али и усклађивање развојних компоненти система одбране са укупним економским могућностима државе. Наведени допринос, разматран је кроз утицај процеса одлучивања (у целини и по фазама) на креирање модела програмског буџетирања, који би обезбедио истовремени и ефикасно и рационално управљање ресурсима одбране, у складу са законском регулативом у Републици Србији.

У складу са наведеном суштином проблема истраживања, основно питање је: *Да ли ће нови модел програмског буџетирања утицати на целисходније располагање ограниченим и оскудним ресурсима одбране а у функцији побољшања способности Министарства одбране и Војске Србије?*

У предмету истраживања извршена је теоријска разрада, дефинисани основни појмови као и операционализација проблема.

Реализован је основни циљ истраживања, унапређење начина буџетирања у Министарству одбране.

Истраживање указује на критичне тачке разлика у политици буџетирања у систему одбране применом линијског и програмског буџетирања, тј. утврђује разлике у целисходности њихове примене.

Посебан нагласак је на утврђивању надлежности и одговорности у систему одбране између „програма“ и „носиоцима планирања“, што је данас проблем. Наравно, сви наведени аспекти истраживања расветљавају разлике у утицају на ефикасност управљања финансијским ресурсима система одбране.

Научни циљ истраживања утврђен је на нивоима: *општи и посебни циљеви развоја модела програмског буџетирања.*

Општи циљ истраживања је унапређење начина буџетирања у Министарству одбране како за квалитетнију тако и квантитативно већу искоришћеност расположивих финансијских средстава, што би у крајњем имало позитиван утицај на ефикасност управљања укупним ресурсима одбране. Овакав систем буџетирања у систему одбране треба да обезбеди оптималан утрошак финансијских ресурса за одржавање постојећих али и развој нових способности Министарства одбране и Војске Србије (структура снага, опреме и подршке)

која се може добити у оквиру датих фискалних ограничења. Посебних циљева има више и њиховом реализацијом доприноси се достизању општег циља овог рада.

Истраживање указује на критичне тачке разлика у политици буџетирања у систему одбране применом линијског и програмског буџетирања. То јест, утврђује се разлика у корисности њихове примене. Посебан нагласак дат је на утврђивању надлежности и одговорности у систему одбране између „програма“ и „носиоцима функција“, што је до недавно био велики проблем у систему одбране, а што је била последица неодговарајуће примене система планирања, програмирања, буџетирања и извршења. Наравно, сви наведени аспекти истраживања указују на разлике у утицају на ефикасност управљања финансијским ресурсима система одбране.

Истраживањем се такође анализирају искуства процеса планирања, програмирања и буџетирања у армијама развијеног света, као претече савременом програмском буџетирању. Посебно је дат нагласак на искуства САД, који се сматрају творцем оваквог начина буџетирања, али и на земље из нашег непосредног окружења, које су постале чланице Партнерства за мир. Искуства њихових система одбране у примени Програмског буџетирања кориштена су у креирању новог модела програмског буџетирања у систему одбране.

Практични циљ истраживања, је: 1) могућност примене резултата истраживања у пракси; 2) обезбеђење непрекидног раста нивоа квалитета одбрамбених способности; 3) повећање ефикасности извршења одбрамбених задатака; 4) рационално коришћење расположивих ресурса; 5) обезбеђивање адаптивности и флексибилности процеса извршавања одбрамбених задатака и 6) усклађивање развоја компоненти система одбране са укупним развојем државе, али и са развојем оружаних снага у окружењу.

У складу са проблемом, предметом и дефинисаним циљевима, кандидат је операционално формулисао општу хипотезу: *Тешкоће у примени постојећег система буџетирања намећу потребу успостављања новог модела програмског буџетирања, који би омогућио целисходније располагање ограниченим и оскудним ресурсима система одбране а у функцији побољшања способности Министарства одбране и Војске Србије.*

Посебне хипотезе:

Анализа основних полазишта и принципа примене буџетирања издатака система одбране коришћено је у сврху доказивања истраживачке хипотезе целисходности примене програмског буџетирања издатака одбране. Чињенице до којих се дошло истраживањем индицирају на критичне тачке разлика у политици буџетирања у систему одбране применом линијског и програмског буџетирања. Кандидат је посебно анализирао финансијске показатеље из 2008. године, који су репрезентативни за увођење система планирања, програмирања, буџетирања и извршења, то је временска прекретница у начину одбрамбеног планирања и пружа могућност да се утврди разлика у целисходности примене модела програмског буџетирања. Искуства на овом плану вишеструко ће потврдити консеквентност и исправност таквих поступања.

Кандидат је посебан нагласак дао истраживању великог проблема око утврђивања надлежности и одговорности у систему одбране између „програма“ и „носиоца планирања“, што је заиста велики проблем применом система планирања, програмирања, буџетирања и извршења. Наравно, сви наведени аспекти истраживања указују на разлике у утицају на ефикасност управљања финансијским ресурсима система одбране.

Наведена општа хипотеза индицира, с једне стране, могућност рационалнијег и ефикаснијег пословања управљачких структура система одбране, а, с друге стране, у могућности

повећања одбрамбених способности у Републици Србији.

У истраживању је примењен комплексан методолошки апарат у којем, поред познатих општих и посебних метода, преовладавају: метода анализе и синтезе као доминантна метода, метода посматрања, метода студије случаја, историјско-компаративна метода и метода моделовања.

Кандидат је у истраживању извео сужени обухват. *Обухватом истраживања* је одабран потребан обим извора података земаља које већ успешно примењују програмско буџетирање али и искуства у примени система планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране Републике Србије.

Просторно, истраживањем је изведен комплетан обухват система одбране РС, затим делимичан обухват САД-а и неких Европских земаља које су овакав модел буџетирања увеле још у 20. веку, попут Румуније, Хрватске и Бугарске.

Кандидат је истраживао временско одређење предмета истраживања у свим условима који се могу испољити на нашем геопростору. Историјски, обухваћен је период од 60-их година прошлог века када је овај облик буџетирања развијен у оруженим снагама САД, касније и у осталим армијама света, до данас.

2.2. Прва глава, под насловом *Анализа основних полазишта и принципа примене буџетирања издатака одбране*, урађена је на 51 страници текста, што представља око 17 одсто садржаја рада.

У овом делу рада, нагласак истраживања био је на образложењу нужности интегралног приступа буџетирања, као јединствене и недељиве функције државе. Али, и неопходности јединственог уређења начина планирања, буџетирања и извршења потреба и расхода одбране, као последице недовољности средстава за финансирање расхода и потреба система одбране.

2.3. Друга глава, под насловом *Анализа искустава у примени програмског буџетирања у свету*, урађена је на 21 страници текста, што представља око 7 одсто садржаја рада.

У овом делу рада кандидат је анализирао и упоређивао способности функционисања финансирања функција државе, па и одбране као једне од битних функција. Кандидат је истраживао основне поставке о буџетирању у свету, али и начине буџетирања у Републици Србији у периоду од последње деценије прошлог века до данас, да би утврдио који је тренутно целисходан начин задовољења потреба система одбране. Посебно је проучио искуства САД и Румуније у програмском буџетирању издатака одбрана њихових земаља, да би се позитивни учинци њихових искустава применили у нашем систему одбране а негативни избегли у складу са конкретним околностима. Потом је истражена структура програма одбране, неких од земаља које су већ у свој буџетски систем увеле програмско буџетирање, као начин планирања и реализације утрошка финансијских средстава.

2.4. Трећа глава, под насловом *Програмско буџетирање као модел за економично и рационално управљање финансијским ресурсима одбране*, урађена је на 78 страница текста, што представља око 25 одсто садржаја рада.

У овом делу рада кандидат је као полазну чињеницу узео податак да је Република Србија увела модел програмског буџетирања и у потпуности применила од 1. јануара 2015. године. Применом научних метода кандидат је анализирао и упоређивао финансирање државне функције *одбране* у савременим условима применом разних облика буџетирања.

2.5. Четврта глава под насловом **Проблеми развоја концепта целисходног модела програмског буџетирања издатака одбране**, урађена је на 53 странице, што представља око 17 одсто садржаја рада.

У овом делу рада анализирани су резултати анкетирања свих релевантних организационих целина Министарства одбране који су приликом увођења система планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране препознати као носиоци израде тадашњих (главних) програма. Негативна искуства кандидат је успешно избегао приликом развијања новог модела програмског буџетирања.

2.6. Пета глава која представља тежишни део дисертације односи се на **Нови модел програмског буџетирања и анализа његовог утицаја на ефикасност управљања финансијским ресурсима одбране**, урађен је на 50 страница, што представља око 17 одсто садржаја рада.

У овом делу рада применом научних метода и резултата експертског мишљења и експертског оцењивања креиран је модел програмског буџетирања, презентовани резултати утицаја програмског буџетирања на ефикасност и рационалност у управљању ресурсима одбране и у крајњем на развој способности система одбране.

2.7. Закључак докторске дисертације је написан на 3 стране текста.

У закључку су сумирани, назначени и презентовани резултати и предлози до којих се дошло током истраживања. Закључак садржи ставове по целинама и коректан обухват обима докторске дисертације. Кандидат је успешно верификовао постављене хипотезе.

3. ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Докторска дисертација под називом „Развој модела програмског буџетирања за потребе одбране“ кандидата војног службеника мр Милене Кнежевић представља савремен, оригиналан и значајан допринос научној мисли и стручној пракси из области војног буџетирања. Савременост истраживања потврђује се кроз мултидисциплинаран приступ решавању проблема у области, која према доступној литератури код нас до сада није била предмет комплексних истраживања, али комбинацијом примењених научних метода, коришћењем искустава развијених земаља али и предностима савремених информационих технологија, развијен је модел програмског буџетирања у функцији одржавања постојећих и развоја нових способности система одбране.

Методом посматрања и анализе и синтезе истраживане су функције, активности и ефекти, као и рационалности примене система планирања, програмирања, буџетирања и извршења како у нашем систему одбране тако и армијама економски развијених држава. Негативна искуства у примени система планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране Републике Србије у претходна два облика (која су примењивана у Министарству одбране и Војсци Србије) идентификована су, док позитивних, сем увођења континуитета у процесу планирања, готово да није ни препознато. Посматрањем су запажани захтеви за информацијама о критеријумима и нормативима припадања, захтеви за утврђивањем надлежности и одговорности учесника процеса програмског буџетирања. Анализом искустава у увођењу првобитног облика програмског буџетирања и уважавањем савремених захтева и потреба свих учесника овог комплексног процеса кандидат је развио овај модел програмског буџетирања, чиме је дат допринос у верификацији прве посебне хипотезе.

Анкетирањем (експертским мишљењем) 13 носилаца (главних) програма који су, током увођења првобитног облика програмског буџетирања учествовали у том процесу дошло се до следећих података: неодговарајућа организација која је нарушавала војну хијерархију, утврђени су подаци који недостају а неопходни су за квалитетну израду програмског буџета, и начин како ускладити рад носилаца функција и носилаца програма, чиме је дат допринос у верификацији друге посебне хипотезе.

На основу резултата добијених поменутих методама користећи индуктивно дедуктивну методу и методу моделовања креиран је оригиналан модел програмског буџетирања, чиме је потврђена општа хипотеза.

Верификацијом посебних хипотеза, индуктивно дедуктивним поступком верификована је општа хипотеза.

Моделом оцене поузданости потврђена је поузданост и применљивост резултата истраживања у докторској дисертацији.

На основу реализованих истраживања у раду су: описани документи, организација, одговорности и надлежности „носилаца извршења (главних) програма“ и „носилаца функција“ као и њихов међусобан однос.

Објашњене фазе система планирања, програмирања, буџетирања и извршења у функцији унапређења одбрамбеног планирања.

Дефинисани критичне тачке постојећег модела програмског буџетирања у сврху развоја новог модела без постојећих проблема.

Извршен поступак моделовања развијеног модела програмског буџетирања у условима финансијске кризе и ограничених финансијских ресурса.

Резултати добијени у дисертацији, у теоријском и практичном погледу, обезбеђују унапређење управљању финансијским ресурсима одбране и у крајњем континуирани развој његових способности.

Оригиналност дисертације доказује се јединственим приступом третирању материје која обухвата процес одлучивања приликом израде програмског буџета у функцији обезбеђења кључних способности система одбране и креирања и развоја нових способности у складу са потребама друштва у целини.

Значај истраживања је кроз допринос будућем развоју модела програмског буџетирања у систему одбране који би био у складу са најновијим изменама и допунама Закона о буџетском систему Републике Србије, што уједно ствара услове за потенцијално значајно унапређење оперативних и функционалних способности Војске Србије.

Према прегледу коришћене литературе закључује се да је кандидат располагао већим бројем радова референтне и актуелне литературе, са акцентом на радовима еминентних домаћих и страних аутора, као и радовима објављеним у часописима и на научно-стручним скуповима националног и међународног значаја из области наука одбране, јавних финансија, менаџмента и операционих истраживања. Наведена литература је послужила за преглед постојећег стања у предметној области дисертације и за историјско-компаративну анализу проблема истраживања, при чему су литературни извори цитирани у тексту дисертације.

Кандидат је током израде дисертације показао смисао и знање да препозна и реши проблеме економских наука и наука одбране, кроз мултидисциплинаран приступ користећи различите савремене научне методе и рачунарске програме.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

Докторска дисертација је из области јавних финансија са применом у систему одбране. Посебан допринос налази се у испитивању утицаја програмског буџетирања на развој потребних способности система одбране, коришћењем операционих истраживања, као и у експертском оцењивању претходних модела, у коју сврху је на оригиналан начин примењен

целисходан поступак моделовања програмског буџетирања за подршку одлучивању у свим условима.

Научна и друштвена оправданост докторске дисертације је и у чињеници да исти представља научноистраживачки рад у области јавних финансија и економије одбране, који је усклађен са потребама развоја тих области у систему одбране Републике Србије.

Истраживањем је установљено да линијски буџет има значајне недостатке, као што су: непрецизно дефинисање кључних циљева политике финансирања система одбране; не повезује циљеве са буџетом и не омогућава целисходну комбинацију инпута како би се испоручиле услуге које обезбеђује Влада.

У циљу превазилажења овако наведених недостатака линијаког буџета анализирана су искуства многих земаља тржишне економије, као и неких земаља у развоју, које уназад 60 година покушавају имплементирати систем буџетирања по учинку или систем програмског буџетирања. Ови буџетски системи су направљени тако да процењују ефикасност и ефективност активности владе. У оквиру буџета по учинку или програмског буџета, издаци се класификују по програмима и активностима, утврђују се оперативни циљеви сваког програма, а индикатори учинка се установљавају за сваки програм и активност.

Имајући у виду да је Министарство одбране директни буџетски корисник, да управља са финансијским ресурсима у складу са законском регулативом у Републици Србије, да има разне међународне обавезе попут чланства у одређеним војним савезима, по основу учешћа у више мисија, потребе да буде интероперабилан са другим оружаним снагама и да има компатибилну опрему, намеће се потреба развоја модела програмског буџетирања који би био у исто време довољно флексибилан али и довољно „крут“ да задовољи потребе система одбране али у складу са лимитима и ограничењима на нивоу државе. Анализом досадашњег искуства у систему одбране Републике Србије потреба за развојем новог модела програмског буџетирања јавља се као императив.

Буџетирање по учинку било је усмерено на већу оперативну ефикасност, а не на ефикасност приликом расподеле средстава. Од средине 20.-ог века, буџет САД је укључивао активности или програме по буџетским рачунима и наративне изјаве којима су описивани програми и учинак, од којих су неки наводили информације о обиму послова и о трошковима.

Упркос великој количини информација о учинцима и анализама које су направљене, није се сматрало да је овај експеримент био успешан. Поред техничких потешкова у области мерења трошкова, јавила се проблем да буџет није на адекватан начин повезивао политике са програмима. Тражење метода планирања који ће узети у обзир ефикасност издатака довело је до програмског буџетирања.

Република Србија и њена Влада, по узору на развијени део света, у целини има потребу да:

- унапреди капацитете и системе комуникације у ресорним министарствима;
- осигура ефикаснију расподелу средстава – како буџетских тако и међународне помоћи – у складу са националним приоритетима;
- створи услове за стандардизовано праћење извршења планова и извештавање о реализацији планова унутар самих Министарстава као и на нивоу Владе;
- обезбедити предуслове за већу одговорност у спровођењу националне политика буџетирања.

Целисходно задовољење наведених потреба друштво очекује да ће остварити увођењем новог модела програмског буџетирања.

Научни допринос докторске дисертације испољава се: научним описом, дефинисањем, научном класификацијом, научним објашњењем и научним предвиђањем.

Научним описом је обухваћен постојећи процес програмског буџетирања и описане су све његове фазе, његова организација, искориштена постојећа искуства и развијен нов модел у функцији развоја укупних способности система одбране. Такође, научним описом је

приказан модел програмског буџетирања без проблема надлежности и одговорности „носилаца извршења програма“ и „носилаца функција.“ У раду је дошло у потпуности до изражаја савремено схватање и гледиште превазилажења проблема ограничених прихода и у јавном сектору Владе Републике Србије. Решење је нађено у „буџету усмереном према резултатима“ односно *програмском буџету*. Менаџмент система одбране, као саставни део друштва и проблема у њему је суочен већ дужи период са једне стране, проблемом недовољности финансијских средстава, преношења обавеза из године у годину, раста дуговања добављачима, трошкова судских пресуда за кашњења у плаћањима, казна и камата за кашњења у плаћањима доспелих обавеза, са друге стране, ограниченим и недовољно расположивим финансијским средствима. Дошло се до сазнања да је програмско буџетирање, као део система планирања, програмирања, буџетирања и извршења буџета, представља процес селекције најбољих програма. Одређивањем приоритета међу њима, финансирања само квалитетних програма система одбране са акцентом на „пробијање једногодишњих буџета“ и фискалних ограничења путем усвајања вишегодишњих програма у скупштинској процедури. На тај начин процес модернизације и опремања Војске Србије који је одавно због већ насталих проблема у финансирању постао недостижан, постаје могућ и стваран. Такође, програмским буџетом јасно се уводи компонента одговорности за споровођење програма и самим тим унапређење управљања програмом. Конкретно, програмско буџетирање значи и увођење ефективног механизма за праћење остварења дефинисаних циљева.

Веза између система планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране и програмског буџета јесте директна и перманентна, током читавог циклуса. Тако да консататација да процес израде програмског буџета настаје када се програми претварају у Финансијски план, не стоји, јер фаза планирања је веома важна за програмско буџетирање и представља такође његову прву фазу, која у континуитету траје током читавог процеса програмског буџетирања. Извршењу програмског буџета је дат посебан значај у овом раду и истражени су сви аспекти његовог утицаја на ефикасност менаџмента система одбране.

Нарочито је наглашено да током програмског буџетирања, у току фазе планирања, која је заснована на резултатима, користи логички методолошки приступ који се читава у дефинисању свих параметара логичке матрице и њихових узрочно последичних веза, укључујући и предвиђене механизме праћења реализације плана и извештавања о реализацији плана као основних инструмената за доношење одлука.

Напред наведене чињенице представљају показатељ оригиналног научно-истраживачког доприноса у решавању проблема управљања ресурсима одбране у целини.

Научни допринос докторске дисертације верификован је кроз радове објављене на домаћим конференцијама националног и међународног значаја и у домаћим научно-стручним часописима током вишегодишњег истраживања:

M33

[1] Милена Кнежевић, *Промене које воде ка ефикаснијем економисању ресурсима одбране*, Београд, септембар, SymOrg 2008.

[2] Кнежевић М., Трандафиловић С. и Тешановић Б., *Inovative budgeting expenses of defense*, SymOrg 2012, Златибор, 2012.

M 50

1. Милена Кнежевић, *Буџетирање као фаза система ППБИ*, Војно дело, Београд, децембар 2008.

2. Милена Кнежевић и Срђан Благојевић, *Стратегија вођења трошкова у систему одбране*, Војно дело, Београд, март 2009.

M63

- [1] Милена Кнежевић, *Промене ка ефикаснијем и ефектнијем управљању ресурсима одбране*, Соко Бања, септембар 2008. Sim-ор-is 2008.
- [2] Саша Јоксимовић и Милена Кнежевић, *Модел краткорочног одбрамбеног планирања*, Соко Бања, септембар, Sim-ор-is 2008.
- [3] Саша Јоксимовић и Милена Кнежевић, *Оптимизација трошкова инвестиционог пројекта у систему одбране*, Ивањица, септембар, Sim-ор-is 2009.
- [4] Милена Кнежевић, *Анализа елемената ланца вредности и утврђивање конкурентске способности трговинских компанија*, Ивањица, септембар, Sim-ор-is 2009.
- [5] Милена Кнежевић и Срђан Благојевић, *Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране Републике Србије*, Нови Гласник, Београд, децембар 2009.
- [6] Милена Кнежевић и Саша Јоксимовић, *Програмско буџетирање и оптимизација трошкова инвестиционог пројекта*, Sim-ор-is 2010.
- [7] Саша Јоксимовић и Милена Кнежевић, *Програмско буџетирање као модел управљања финансијским ресурсима одбране“* Sim-ор-is 2010.
- [8] Саша Јоксимовић и Милена Кнежевић, *Оптимизација трошкова војних установа*, Ивањица, септембар, Sim-ор-is 2011.
- [9] Кнежевић М. и Тешановић Б.: *Програмско буџетирање и развој система одбране*, Sim-ор-is 2011, Београд, 2011.
- [10] Кнежевић М. и Тешановић Б.: *Систем ППБИ као модел управљањима пројектима одбране*, YURMA 2011, Златибор, 2011.
- [11] Кнежевић М., Новаковић З. и Тешановић Б.: *Праћење извршења расхода по утврђеним активностима и програмима*, Sim-ор-is 2012, Тара, 2012.
- [12] Трандафиловић С., Кисић С. и Кнежевић М.: *Систем ППБИ као модел управљања пројектима одбране*, Sim-ор-is 2012, Тара, 2012.
- [13] Кнежевић М., Тешановић Б. и Трандафиловић С., *Праћење извршења расхода по утврђеним циљевима и програмима*, Sim-ор-is 2013, Златибор, 2013.
- [14] Тешановић Б., Петровић Р. и Кнежевић М.: *Јавне набавке у области одбране и опремање савременим наоружањем и војном опремом*, Sim-ор-is 2013, Златибор, 2013.
- [15] Кнежевић М. и Тешановић Б.: *Буџетирање на основу учинка*, Sim-ор-is 2015, Сребрно језеро, 2015.

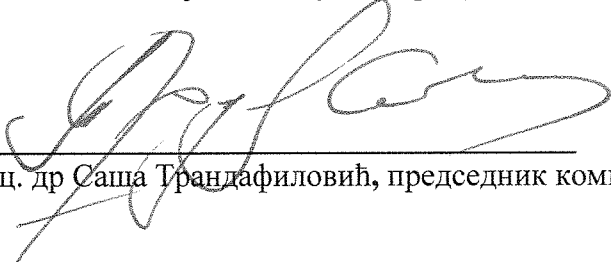
5. ЗАКЉУЧАК

Докторска дисертација „Развој модела програмског буџетирања за потребе одбране“, кандидата војног службеника мр Милене Кнежевић представља актуелан и оригиналан научни допринос у недовољно истраженој области јавних финансија у систему одбране, моделовању програмског буџета као и његовог утицаја на развој способности система одбране у складу са могућностима државе али уважавајући и потребе и ограничења. На основу приказаних и верификованих резултата истраживања констатујемо да је кандидат успешно завршио докторску дисертацију у складу са проблемом, предметом и постављеним хипотезама и циљевима истраживања, те да је оспособљен за самосталан научно-истраживачки рад. Даља истраживања у овој области треба усмерити ка димензионисању програмске структуре и оптимизацији њене организације.

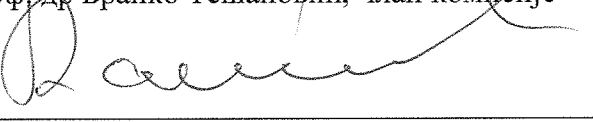
Чланови комисије за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата војног службеника мр Милене Кнежевић, под називом „Развој модела програмског буџетирања за потребе одбране“ једногласно закључују да је докторска дисертација писана према свим стандардима научно-истраживачког рада, као и да испуњава све услове превиђене Законом о високом образовању, стандардима и Статутом Војне академије, Универзитета одбране у Београду. Зато, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације предлаже Наставно-научном већу Војне академије да усвоји овај извештај, дисертацију стави на увид јавности, а да се након тога кандидат позове на јавну одбрану.

У Београду, ____ . децембар 2015. године

Чланови комисије за оцену и одбрану:


Доц. др Саша Трандафиловић, председник комисије


Проф. др Бранко Тешановић, члан комисије


Проф. др Божидар Раичевић, ментор и члан комисије

