

**МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ
УНИВЕРЗИТЕТ ОДБРАНЕ
ВОЈНА АКАДЕМИЈА**

**СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ: ЕКОНОМИЈА ОДБРАНЕ
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ**



**ЗНАЧАЈ ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА ЗА
РЕАЛИЗАЦИЈУ ИСХРАНЕ У ВОЈНИЧКОМ РЕСТОРАНУ
УНИВЕРЗИТЕТА ОДБРАНЕ
(МАСТЕР РАД)**

Кандидат:

Студент

Александра Митић

Професор:

Милена Кнежевић, ванредни професор

Београд, 2025. година

Садржај

УВОД	1
1. ПРОГРАМСКО БУЏЕТИРАЊЕ У СИСТЕМУ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА	7
1.1. Појам, суштина и значај програмског буџетирања	7
1.2. Основни принципи програмског буџетирања	11
1.3. Разлике између традиционалног и програмског буџетирања	17
1.4. Циљеви и предности програмског буџетирања	19
1.5. Примена програмског буџетирања у јавном сектору Републике Србије	21
1.6. Изазови и ограничења у примени програмског буџетирања	24
2. ПРОГРАМСКО БУЏЕТИРАЊЕ У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ	27
2.1. Посебности управљања ресурсима у систему одбране	27
2.2. Реформе и увођење система ППБИ (планирање, програмирање, буџетирање и извршење)	32
2.3. Основне компоненте система ППБИ	34
2.4. Циљеви и очекивани резултати примене ППБИ система	41
2.5. Повезаност ППБИ система и програмског буџетирања	42
2.6. Предности и ограничења примене ППБИ система у МО и ВС	49
3. ИСХРАНА КАДЕТА УНИВЕРЗИТЕТА ОДБРАНЕ	51
3.1. Улога исхране у војним образовним институцијама	51
3.2. Нутритивни захтеви и стандарди исхране кадета	51
3.3. Организација исхране кадета у војничком ресторану	53
3.4. Ланац снабдевања артикала хране	56
3.4.1. Планирање снабдевања	58
3.4.2. Набавка прехранбених производа	60
3.5. Контрола квалитета намирница и припреме obroka	65
3.6. Утицај квалитета исхране на здравље и перформансе кадета	69
4. АНАЛИЗА ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА У РЕАЛИЗАЦИЈИ ИСХРАНЕ КАДЕТА	70
4.1. Тренутно стање буџетског система у оквиру исхране кадета	70
4.2. Структура буџета за исхрану кадета	72
4.3. Алокација и намена финансијских средстава	74
4.4. Анализа трошкова исхране кадета (намирнице, логистика, транспорт, енергенти)	76

4.5. Утицај буџетских ограничења на квалитет исхране	86
4.6. Праћење, контрола и евалуација ефеката програмског буџетирања	88
5. ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА ИСХРАНЕ КАДЕТА	91
5.1. Мере за унапређење буџетског планирања и управљања средствима	91
5.2. Предлог за оптимизацију ланца снабдевања и смањење трошкова	93
5.3. Унапређење нутритивних стандарда и контроле квалитета	95
5.4. Примена пракси из других система	97
5.5. Могућности дигитализације и увођења информационих система у планирању исхране	99
ЗАКЉУЧАК	100
ЛИТЕРАТУРА	102

УВОД

Промене у друштвима и државама током касних деценија 20. и почетком 21. века довеле су до нових ставова и мишљења о образовању и одбрани. Традиционално, образовање и одбрана су сматрани кључним за друштво, али с временом су њихови приоритети постали предмет економског преиспитивања. Управљање системима одбране Републике Србије у том периоду није било довољно квалитетно усклађено са модерним захтевима. Постојала је несигурност у циљевима и планирању, а алокација ресурса, посебно финансијских, није била оптимална. На почетку 21. века, систем није био довољно ефикасан у расподели финансијских средстава, што је утицало на спровођење постављених циљева.

Основни проблем је био у недостатку јасних веза између постављених циљева и додељених ресурса. Иако су планови често формално израђени, механизми за њихову примену нису омогућавали њихову успешну реализацију у пракси. Због тога је било од важности успоставити јасну повезаност између финансијских планова и стратегија, како би се обезбедили одговарајући механизми за праћење ефикасности и сагледавање будућих потреба. Увођење функционалне и програмске буџетске димензије представљало је један од таквих корака. Модерни приступи су се усредсредили на решавање проблема ограничених ресурса, користећи буџет усмерен на резултате. Овај приступ омогућава ефикаснију расподелу средстава и праћење постиглих циљева. Међутим, финансирање система одбране често је било компромисно, са тежњом да се постигну задати циљеви уз минимална улагања. Главни узрок несклада био је у расту захтева одбрамбеног система, док су материјални и финансијски капацитети остали ограничени.

Промене у начину управљања финансијским и осталим ресурсима одбране биле су неизбежне. У систему одбране Републике Србије спроведене су значајне реформе у последњих неколико година. Главни циљ ових реформи је трансформација система како би се ускладио са савременим безбедносним изазовима и претњама, као и са потребама и могућностима Републике Србије. Да би се осигурао континуирани раст одбрамбених способности, повећала ефикасност извршења задатака и рационално користили доступни ресурси, МО и ВС су 2008. године започели процес увођења новог система планирања, програмирања, буџетирања и извршења (ППБИ). Овај систем представља

модел програмског буџетирања и нову методу управљања ресурсима одбране, која на крају доприноси финансирању програма и развоју пројеката у одбрамбеном систему.

Да би систем одбране могао ефикасно да се суочи са свим изазовима, ризицима и претњама, важно је да руководство система буде свесно природе тих изазова и ресурса којим располаже. На основу тога дефинишу се смернице за развој система одбране, односни циљеви који треба да се постигну. Међутим, само постављање циљева није довољно, потребно је одредити и начине њиховог достизања, што подразумева обезбеђивање потребних ресурса, контролу напретка, предузимање корективних мера и спровођење процеса стратешког менаџмента.

Систем ППБИ се примењује у одбрамбеном систему, као модел програмског буџетирања и састоји се од четири најважнија елемента који представљају његове основне процесе. Кроз реализацију ових процеса дефинишу се циљеви система одбране, неопходне способности, начини остваривања постављених циљева и развој потребних способности. Такође, овим процесима се обезбеђују потребни ресурси и прати спровођење утврђених мера.

Поред примене, у одбрамбеном систему, систем ППБИ има важну улогу у реализацији исхране кадета Универзитета Одбране јер омогућава ефикасније планирање, алокацију и контролу средстава која су неопходна за обезбеђивање квалитетне исхране.

Исхрана кадета има директан утицај на њихово здравље, обуку, терене и општу спремност. Самим тим, јасно је да Универзитет Одбране често има и посебне захтеве за кадете, укључујући висок ниво калоријске и нутритивне вредности управо због свих физичких и менталних напора са којима се кадети сусрећу током студирања. Такође, овај систем помаже да се средства усмере на квалитетне намирнице и континуирану контролу квалитета. Омогућава лако праћење остварења циљева, као што су задовољство кадета, усклађеност са нутритивним стандардима и ефикасност у коришћењу средстава. Дефинише потребе у вези са исхраном кадета, укључујући број obroка, нутритивне стандарде и све специфичне захтеве. Овакав приступ смањује ризик од недостатка средстава или прекомерних трошкова. Дефинисањем програма исхране кроз буџетске линије омогућава се јасна индентификација трошкова за различите ставке, попут намирница, транспорта, логистике и одржавања кухињских капацитета.

У случају промене потреба, као што је повећање броја кадета или смањење због одласка на терен, програмско буџетирање омогућава лакше прилагођавање средстава

унутар постојећег програма, без угрожавања квалитета исхране. Из наведеног се закључује да је овај систем неопходан за оптимално функционисање исхране кадета на Универзитету Одбране јер обезбеђује ефикасно управљање ресурсима, квалитет и усклађеност са циљевима институције. Његова примена гарантује одговорност и континуитет у задовољавању потреба кадета. Проблем који се јавља приликом обрађивања ове теме јесте тај што је Универзитет Одбране део војног система, у коме су процедуре набавки артикала исхране регулисане и у многоне централизоване на нивоу система одбране. Многи подаци су класификовани или ограничени за јавност, што отежава прикупљање информација о буџету, процедурама и резултатима програма. Детаљне буџетске информације о исхрани кадета нису јавно доступне или су објављене уопштено, без специфичних детаља. Информације о трошковима, нутритивним стандардима и квалитету исхране представљени су на различите начине, што отежава поређење и анализу.

Јавља се и перцепција корисник, односно задовољство кадета исхраном може бити субјективно и зависи од индивидуалних преференција, што отежава квантификацију квалитета исхране. Такође, тема програмско буџетирање у контексту војне исхране није довољно истражена, посебно на регионалном нивоу, што отежава ослањање на претходне студије или примере добре праксе. Истраживање ове теме захтева интердисциплинарни приступ (економија, нутриционизам, логистика и менаџмент), што може повећати сложеност анализе.

Предмет истраживања служи да обезбеди транспарентност, као један од захтева савременог доба, али и да повеже циљеве са ресурсима, односно омогући:

- ефикасно коришћење средстава,
- континуитет и одрживост квалитета исхране,
- унапређење функционалности система исхране у складу са војним стандардима.

Циљеви истраживања о значају програмског буџетирања за реализацију исхране кадета УО могу се дефинисати кроз следеће:

- Општи циљ: анализа и оцена утицаја програмског буџетирања на реализацију исхране кадета у контексту ефикасности, квалитета и одрживости у војним образовним институцијама.

Специфични циљеви су:

- Разумевање принципа програмског буџетирања: Истражити како се програмско буџетирање примењује на УО, посебно у оквиру обезбеђивања исхране кадета, Идентификовати кључне компоненте и фазе у процесу буџетирања (планирање, контрола, алокација, контрола и евалуација).
- Утврђивање кључних потреба за исхраном кадета: Анализирати специфичне нутритивне и калоријске захтеве кадета који произилазе из физичких и менталих напора током војне обуке. Испратити колики је тренутни систем исхране усклађен са војним захтевима и стандардима.
- Анализа повезаности буџетских алокација и квалитета исхране: Утврдити како буџетска расподела утиче на набавку квалитетних намирница, логистику, припрему и контролу исхране. Процена утицаја финансијских ограничења или недовољних средстава на квалитет исхране.
- Евалуација тренутног система: Анализирати успешност тренутног програма исхране на основу задовољства кадета, усклађеност са нутритивним стандардима и економичне потребе ресурса. Идентификовати кључне изазове у имплементацији и управљању буџетом.
- Испитивање улоге екстерних фактора: Испитати утицај екстерних фактора (економске промене, логистички изазови, политичке одлуке) на буџетирање и реализацију исхране.
- Предлог унапређења система: Предложити мере за унапређење буџетског планирања и реализације програма исхране. Идентификовати најбоље праксе које могу допринети одрживом и ефикасном систему исхране.

Оперативни циљеви су:

- прикупити и анализирати релевантне податке о трошковима, структури буџета и ефектима буџетских одлука.
- развити методологију за процену учинка програмског буџетирања у војним образовним институцијама.
- унапредити разумевање значаја нутритивне исхране за перформансе кадета.

Наведени циљеви омогућавају свеобухватно истраживање које ће допринети бољем разумевању улоге програмског буџетирања у осигурању квалитетне исхране кадета и унапређењу њихових услова живота и обуке.

На основу проблема и предмета истраживања, као и одређених циљева, истраживање се може одредити следећом општом (генералном) хипотезом:

Примена програмског буџетирања омогућава ефикаснију алокацију ресурса, унапређује квалитет исхране и доприноси постизању нутритивних стандарда неопходних за здравље и спремност кадета Универзитета Одбране.

Помоћне хипотезе су:

- буџетска алокација и квалитет исхране: већа прецизност у планирању и алокацији средстава кроз програмско буџетирање директно утиче на побољшање квалитета и нутритивне вредности obroка;
- ефикасност у коришћењу ресурса: програмско буџетирање смањује непотребне трошкове и омогућава оптималну употребу ресурса за исхрану кадета;
- повезаност квалитета исхране и перформанси кадета: квалитетна и нутритивно уравнотежена исхрана позитивно утиче на физичку спремност, менталну концентрацију и укупне резултате кадета током војне обуке;
- праћење и евалуација програма: редовно праћење и евалуација програма исхране кроз програмски буџет омогућавају континуирана унапређења и боље задовољавање потреба кадета;
- утицај екстерних фактора: економске и логистичке промене значајно утичу на реализацију програмског буџета за исхрану, али се њихов утицај може минимизирати кроз стратешко планирање.

Истраживање треба да испита наведене хипотезе кроз:

- анализу података о буџету и исхрани кадета.

Хипотезе пружају основу за структурисано истраживање и добијање практичних препорука за унапређење система. Истраживање ове теме захтева комбинацију квалитативних и квантитативних метода како би се обезбедили свеобухватни и поуздани резултати. Методолошки приступ користиће се за прикупљање и анализу релевантних докумената, као што су буџетски планови за набавку артикала хране и намирница, правилници везани за исхрану, стандарди, норме припадања и извештаји о утрошеним количинама намирница. Прикупљањем података од стручних лица, доктора и особља запосленог у војничком ресторану Војне академије прикупиће се подаци о додељеном буџету за набавку артикала хране, трошкове транспорта, настале трошкове приликом

припреме obroka, zadovoljeњу kalorijskog unosa, zadovoljeњу makro i mikro nutrijenata i ostala pitaња.

Pored opštih metoda primeniће se sledeће posebne научne metode, odnosno analiza, sinteza, dedukcija i indukcija. Primenom metode analize izvršiће se razlagање већих problema na маће segmente како би се детаљно испитале појединачне компоненте. Primenom sinteze објединиће се добијене информације из анализе како би се дошло до celovitog razumeвања problema i потенцијалних решења. Metoda dedukcije биће примењена ради извођења закључака о утицају програмског буџетирања на квалитет исхране кадетa. Користиће се и за предвиђање могућих ефеката оптимизације буџета на нутритивну вредност и доступност obroka. Metoda indukcije омогући ће да се анализом појединачних случајева дође до општих закључака и препорука које би могле унапредити систем буџетирања за исхрану кадетa.

Pored увода и закључка, рад има пет дела. Први део односи се на програмско буџетирање у систему јавних финансија, где су објашњени појам, суштина и значај програмског буџетирања, као и његови основни принципи, разлике у односу на традиционално буџетирање, циљеви, предности, као и изазови и ограничења у његовој примени, са посебним освртом на јавни сектор Републике Србије. Други део рада анализира програмско буџетирање у систему одбране Републике Србије, са посебним нагласком на управљање ресурсима у систему одбране, реформе и увођење ППБИ система (планирање, програмирање, буџетирање и извршење), његове компоненте, циљеве, резултате и ограничења. Трећи део посвећен је исхрани кадетa Универзитета одбране, где се разматра улога исхране у војним образовним институцијама, нутритивни стандарди, организација исхране у војничком ресторану, ланац снабдевања, контрола квалитета и утицај исхране на здравље и перформансе кадетa. У четвртом делу врши се анализа програмског буџетирања у реализацији исхране кадетa, са акцентом на структуру буџета, трошкове исхране, алокацију средстава и утицај буџетских ограничења на квалитет исхране, као и на праћење, контролу и евалуацију ефеката програмског буџетирања. Пети део садржи предлоге за унапређење система исхране кадетa, укључујући мере за побољшање буџетског планирања, оптимизацију ланца снабдевања, унапређење нутритивних стандарда и контроле квалитета, примену пракси из других система, као и могућности дигитализације и увођења информационих система у планирању исхране.

1. ПРОГРАМСКО БУЏЕТИРАЊЕ У СИСТЕМУ ЈАВНИХ ФИНАНСИЈА

1.1. Појам, суштина и значај програмског буџетирања

Програмско буџетирање представља приступ планирању, одобравању и спровођењу јавне потрошње који финансијске токове повезује са конкретним програмима и очекиваним резултатима јавних политика. Уместо традиционалног буџетског приказа заснованог претежно на институционалним корисницима и економским категоријама расхода, програмско буџетирање нагласак ставља на циљеве, активности и ефекте јавне потрошње. На тај начин, свака буџетска ставка се посматра у ширем контексту јавне политике којој припада, попут средњошколског образовања, очувања животне средине, јавног здравља или саобраћајне инфраструктуре. Класификација расхода по програмима трансформише буџет у инструмент транспарентног и рационалног одлучивања о приоритетима јавне потрошње. Омогућава се јасно сагледавање односа између утрошених ресурса и постигнутих резултата, што доприноси ефикаснијем управљању јавним средствима и већој одговорности носилаца јавних политика. Поред тога, овај приступ олакшава праћење учинка, мерење ефективности програма и процену да ли су јавни ресурси усмерени у областима које генеришу највећу друштвену корист (CLEAR., 2011, стр. 11).

Примарни циљ програмског буџетирања јесте побољшање приоритизације јавне потрошње, односно усмеравање буџетских средстава ка програмима и секторима који најефикасније одговарају друштвеним потребама. Иако му је основна функција рационална расподела ресурса, програмско буџетирање истовремено делује и као механизам притиска на ресорна министарства, подстичући их да остварују мерљиве резултате и повећавају учинак. Приликом одлучивања о расподели ресурса, јавни сектор се у великој мери ослања на процес планирања, у оквиру којег Влада или појединачни буџетски корисници дефинишу које ће услуге и добра производити у корист заједнице и за које циљне групе. Овај приступ се разликује од тржишне економије, где о томе које ће се услуге и производи развијати углавном одлучује потрошачка потражња, без потребе за централним или стратешким планирањем.

Програмски буџети и традиционални буџети се у великој мери разликују. У програмским буџетима се средства распоређују по буџетским корисницима на основу

улазних трошкова, а не у складу са циљевима и резултатима који се желе постићи. У традиционалном моделу, буџетске ставке представљају класификацију расхода по врстама инпута, као што су плате, материјалне залихе, услуге или капитални издаци – али такав приступ готово уопште не открива шта је сврха те потрошње и који се јавни циљ њоме подржава. Због наведеног, буџет који је заснован на ставкама показује ограничену корисност као инструмент за одређивање приоритета јавне потрошње, јер не омогућава процену доприноса појединих расхода остваривању јавних политика. Концепт програмског буџетирања развијен је као одговор на ову слабост, са намером да финансирање буде повезано са циљевима, учинком и резултатима, уместо са самим улазним трошковима. На тај начин, програмско буџетирање омогућава транспарентније, стратешки усмерено и смисленије управљање јавним средствима.

Програмско буџетирање се, поред већ истакнутих разлика, од традиционалног буџетског приступа издваја и по степену аутономије који се додељује министарствима у управљању ресурсима. Наиме, овај модел подразумева смањену контролу над појединачним буџетским ставкама, јер ефикасно програмско и учинковно буџетирање захтева да министарства имају већу флексибилност у избору улазних ресурса неопходних за пружање јавних услуга. Уместо детаљног прописивања сваке категорије расхода, тежиште се помера ка одговорности за остварене резултате и циљеве јавних политика. Међутим, ова промена не подразумева укидање буџетске класификације по ставкама. Расподела средстава према врстама расхода и даље постоји у програмском буџетирању, али има секундарну, пратећу улогу. Основни фокус остаје на програмима, очекиваним исходима и учинку, док се буџетске ставке користе као технички инструмент за праћење и контролу утрошених средстава, а не као примарни оквир за планирање и одлучивање. Оваквим приступом постиже се бољи баланс између оперативне флексибилности институција и јаче одговорности за квалитет и ефективност пружених јавних услуга.

У циљу ефикаснијег унапређења приоритизације јавне потрошње, потребно је да програми и њима припадајући потпрограми буду формулисани тако да одражавају кључне стратешке изборе у расподели ресурса, што подразумева да њихово дефинисање обухвати одлуке које се доносе на највишем нивоу државне управе, од председника и кабинета, преко ресорних министара и министарства финансија, до појединачних буџетских корисника. На тај начин, програмска структура постаје директан инструмент

за артикулацију и спровођење приоритета јавне политике укупне владе, као и за осигуравање да су ресурси усмерени ка областима од највећег друштвеног значаја.

Да би програмско буџетирање успешно обухватило стратешке изборе у расподели јавних средстава, програме је потребно концептуално поставити као категорије потрошње усмерене на постизање заједничког исхода или резултата јавне политике. Иако се програми најчешће дефинишу на основу исхода који треба да остваре, у пракси они често носе и додатна обележја која одражавају приоритете и вредносне изборе Владе и појединачних буџетских корисника. У процесу буџетског одлучивања значајну улогу има и питање корисника јавне потрошње, ко ће конкретно имати користи од финансираних услуга или интервенција. Због тога се програми често формулишу не само према циљаном резултату, већ и према групи становништва или географском подручју на које су усмерени. На пример, министарства просвете обично посебно дефинишу програме за примарно и секундарно образовање. Иако оба програма доприносе истом ширем циљу, развоју образованих и социјално интегрисаних младих људи, они су намењени различитим узрасним групама и праћени специфичним потребама. Сличан принцип примењује се и у области здравства. Када држава жели да унапреди транспарентност и ефикасност регионалне расподеле болничких услуга, програмска структура може бити осмишљена тако да један општи болнички програм садржи више потпрограма, прилагођених различитим регионима. На тај начин, програмско буџетирање омогућава јасније дефинисање приоритета, боље усмеравање ресурса и прецизније праћење ефеката јавне политике (CLEAR., 2011, стр. 12).

Програми се понекад обликују не само према томе какав резултат треба да постигну, већ и према типу интервенције којом се до тог резултата долази. Тако, на пример, програм здравствене превенције има за циљ смањење смртности и инвалидитета изазваних болестима или повредама, али оно што га суштински одређује јесте чињеница да се тај циљ остварује превентивним мерама, едукацијом, раним скринингом, вакцинацијом и сличним активностима. Другим речима, карактер програма одређен је и самим приступом који се користи да би се остварио жељени исход.

У оквиру програмског буџетирања, програми се не посматрају само као средства за постизање одређених исхода, већ и као елементи ширег „ланца резултата“ који обухватају и конкретне производе и услуге које јавне институције пружају. Резултати, у том контексту, представљају опипљиве ефекте делатности органа јавне управе – било да

је реч о добрима, услугама или другим облицима подршке које су усмерене ка грађанима, организацијама или специфичним корисничким групама. Када се, на пример, програм заштите природних ресурса описује као скуп различитих активности усмерених на очување аутохтоне биодиверзитетске вредности, такво тумачење у суштини указује да програм представља структуру која обједињује више врста ресурса, мера и интервенција са заједничком стратешком намером. Поред постизања јединственог исхода, овакви програми често деле и друге заједничке карактеристике, као што су припадност истој групи корисника или употреба сличних приступа и инструмената деловања.

У програмском буџетирању, програми се дефинишу кроз резултате и услуге које пружају корисницима, а не само кроз активности и улазне ресурсе који их омогућавају. Таква дефиниција омогућава јасније праћење ефеката јавних политика, боље усмеравање буџетских средстава и унапређење приоритизације потрошње. У табели 1 су приказани аспекти формулисања програма, разлика између резултата и активности, као и примери примене овог приступа у различитим секторима јавне политике, укључујући пољопривреду и здравство. Циљ је илустровати како се програмско буџетирање усмерава на ефективност и друштвени учинак, пружајући структурисан оквир за разумевање и примену овог концепта у пракси.

ТАБЕЛА 1: Аспекти дефинисања програма у програмском буџетирању

Концепт	Опис	Примери
Фокус програма	Програми се дефинишу кроз резултате и услуге које пружају корисницима, а не само кроз активности.	Програмско буџетирање наглашава ефекте и исходе као главну меру успеха.
Интеграција активности	Активности представљају радне процесе и ресурсе који омогућавају производњу резултата, али нису сами по себи циљ.	У здравству, лечење пацијента је резултат, док нега, хирургија и одржавање евиденције представљају активности.
Примена у пољопривреди	Програм „индустрије усева“ обједињује различите мере које све служе истом циљу – повећању производње усева.	Саветодавне услуге, субвенције за ђубриво, маркетиншка подршка.

Примена у здравству	Програм здравствене превенције укључује различите активности које доприносе заједничком исходу – унапређењу здравља.	Јавне кампање о хигијени, упозорења о загађеним водама, промоција физичке активности.
Кључни корак у програмској класификацији	Прецизно идентификовање резултата/услуга је основа за квалитетну програмску класификацију.	Јасна дефиниција услуга које корисници добијају и исхода које те услуге генеришу.
Релевантност активности и улазних ресурса	Активности и ресурси су важни за унутрашње управљање у министарствима, али нису примарни елемент програма.	Организација рада, ресурси, интерни процеси.
Циљ програма	Омогућава усмереност на ефективност, друштвени учинак и приоритете јавне политике.	Фокус на кориснике и исходе, а не само на расподелу трошкова.

Извор: CLEAR., 2011, стр. 12

Програми у оквиру програмског буџетирања у суштини представљају групе резултата усмерених ка истом исходу, што им омогућава да делују као ефикасан алат за рационалну расподелу јавних средстава. Поред основног исхода, програми могу имати и додатне карактеристике које их разликују, као што су специфична корисничка група или приступ интервенцији. Међутим, њихова функционалност у приоритизацији потрошње директно зависи од тога да ли су дефинисани на начин који наглашава резултате и исходе. У пракси постоје и ретки програми који се не ослањају искључиво на исходно-резултатски принцип, али они се увек успостављају из практичних разлога и не одражавају суштинске еве програмског буџетирања.

1.2. Основни принципи програмског буџетирања

Програмско буџетирање подразумева више од саме расподеле средстава по различитим програмима, оно захтева и систематско прикупљање, праћење и анализу података о учинку сваког програма. Тај приступ омогућава да се ефекти уложених буџетских средстава јасно мере у смислу конкретних резултата које програми остварују за грађане и друштво у целини. Кроз овакво повезивање ресурса и исхода, одлуке о расподели средстава постају транспарентније и боље усмерене ка областима у којима

јавна потрошња доноси највећу корист. Поред тога, редовно праћење учинка програма омогућава идентификацију неефикасних активности, побољшање планирања и унапређење одговорности министарстава за постизање очекиваних резултата (World Bank, 2023)

Наведено указује на то да програмско буџетирање захтева систематско развијање и примену показатеља учинка за сваки појединачни програм или потпрограм. Показатељи учинка представљају кључни инструмент за праћење ефикасности и ефективности јавне потрошње, јер омогућавају да се оцени у којој мери конкретни програми доприносе постизању својих циљева. У складу са сврхом приоритизације буџетских средстава, ови показатељи треба да буду фокусирани на исходе и резултате програма, а не само на количину уложених ресурса или обављених активности. Правилно дефинисани и релевантни показатељи омогућавају упоређивање програма и доношење информисаних одлука о томе где ће јавна потрошња имати највећи друштвени ефекат. Они такође подржавају транспарентност и одговорност министарстава и других јавних институција, јер показују конкретне резултате које програми остварују у односу на постављене циљеве. У табели 2 су приказани примери типова показатеља учинка који се могу развити у оквиру једног ефективног система програмског буџетирања, илуструјући како се различити аспекти програма могу мерити и праћити како би се обезбедила боља алокација средстава и повећала ефикасност јавних услуга (Ђокић, К. 2014, стр. 36).

ТАБЕЛА 2: Програм исхране кадета Универзитета одбране

Тип показатеља	Показатељи учинка
Показатељ резултата	- Пондерисани просечан нутритивни индекс кадета (у односу на препоручене стандарде исхране) - Проценат кадета који задовољавају препоручене енергетске и нутритивне вредности исхране
Показатељ квантитета резултата	- Број припремљених и послужених obroка по дану / недељи - Број кадета који користе услуге ресторана
Показатељ квалитета	Проценат задовољства кадета квалитетом и разноврсношћу исхране (према анкетама)

	• Проценат контролисаних и исправних намирница на улазу у процес припреме • Пондерисано просечно време послуживања оброка • Учесталост појаве рекламација или незадовољства оброком
Показатељ ефикасности	• Просечан трошак оброка по кадету • Однос вредности утрошених ресурса (намирнице, енергија, рад) и постигнутог нутритивног стандарда Проценат рационалне искоришћености намирница и енергената

Извор: Ђокић, К., 2014, стр. 36.

Чест проблем у примени програмског буџетирања у многим земљама је превасходна употреба показатеља који мере активности и улазне ресурсе, попут броја израђених политика или одржаних састанака. Иако су овакви индикатори корисни за унутрашње управљање, они не одражавају стварни учинак програма. Њихова распрострањеност углавном произилази из лаке доступности, док је развој показатеља који мере исходе или квалитет услуга значајно сложенији. Ослањање на њих само зато што је прикупљање једноставно може се упоредити са човеком који је изгубио сат у мраку, али га тражи испод уличне лампе јер је тамо више светла.

Програмска евалуација представља суштински елемент у систему праћења учинка јавних програма и има подједнаку важност као и традиционални показатељи учинка. Док показатељи пружају квантитативне податке о оствареним резултатима, они сами често нису довољни за потпуну процену ефективности програма, што је нарочито важно за приоритизацију потрошње, где је кључно утврдити колики стварни допринос програм има у остваривању постављених циљева. Један од главних недостатака показатеља исхода је што ретко узимају у обзир утицај спољних фактора који могу значајно модификовати резултате. У пракси, ефекти програма и резултати које они генеришу могу бити утицани од околности ван контроле владе или институција. У таквим ситуацијама, програмска евалуација постаје кључни инструмент, јер омогућава да се разликује стварни допринос јавних мера од ефеката спољних фактора. На тај начин евалуација доприноси транспарентнијем и информисанијем процесу доношења одлука, побољшавајући расподелу ресурса и ефикасност јавне потрошње (CLEAR., 2011, стр. 13).

На међународном нивоу често се примећује да владе недовољно пажње посвећују аспекту праћења учинка у оквиру програмског буџетирања. Често се претпоставља да само формално успостављање програмске класификације потрошње представља имплементацију програмског буџета, без додатних мера праћења резултата. Међутим, важно је нагласити да подаци о износима уложених средстава имају ограничену вредност ако се не прати и шта та потрошња конкретно доноси заједници. Сами показатељи учинка, посебно када се ограничавају на мерење активности или улазних ресурса, такође нису довољни за процену ефективности и резултатности програма. Они могу указати на обављене задатке или потрошене ресурсе, али не пружају информацију о стварном доприносу програма постизању постављених циљева и остваривању јавних добара. Стога је за ефикасно програмско буџетирање неопходно интегрисати квалитетне показатеље исхода и резултата, као и механизме програмске евалуације, како би се обезбедило да јавна средства буду усмерена ка областима где остварују највећи друштвени ефекат.

Свако усмерење или програм у јавном и организационом контексту може се препознати кроз три основна елемента: назив, општи циљ и кључне исходе које треба остварити. Назив програма има важну улогу јер први даје информацију о његовом предмету и сврси, а такође омогућава јасну комуникацију са политичким институцијама, управљачким телима и грађанима. Да би био ефективан, назив би требало да одражава суштину програма, било да се ради о конкретним активностима, врсти пружених услуга, циљној публици или основном резултату који се настоји постићи. Примери програма који ово добро илуструју укључују иницијативе усмерене на заштиту животне средине, превенцију криминалних појава, образовање одраслих са фокусом на стицање основних знања или пружање здравствених услуга.

Јасно формулисан свеобухватни циљ програма има важну улогу, не само у прецизном опису самог програма, већ и у стварању основе за дефинисање показатеља успеха и очекиваних резултата. Циљеви програма треба да одражавају коначни исход који се настоји постићи, као и друге релевантне карактеристике програма, попут циљне групе корисника или начина интервенције. Основни програмски циљ представља заједничку изјаву о намери која обједињује све различите услуге у оквиру програма. Поред тога, могу се поставити и подциљеви или оперативни циљеви за поједине компоненте програма, који се углавном односе само на одређене услуге, а не на цео програм. Строга дисциплина у дефинисању свеобухватног циља осигурава да програм

буде адекватно позициониран у односу на резултате и њихов заједнички ефекат, осим у случајевима када су законом или другим нормама предвиђени специфични изузеци (Ђокић, К., 2014).

Програмски циљеви представљају елемент у дефинисању сврхе и смера деловања програма, те њихова јасна и концизна формулација у буџетским и планским документима омогућава прецизно праћење ефеката и исхода програма. У пракси, често се јавља проблем недовољно прецизно постављених циљева, који се понекад односе само на одређене активности или пружене услуге, без јасног исказивања очекиваних резултата за кориснике или заједницу у целини. Такође, формулације циљева могу бити преопширне, неодређене или преплављене техничким и бирократским термином, што отежава њихову примену као мерила успешности програма. Стога је неопходно да програмски циљ буде конкретан, мерљив и лако разумљив, како би се осигурала транспарентност и ефикасност програма.

Процена да ли различите компоненте програма доприносе заједничком исходу представља важан показатељ квалитета његове дефиниције. На пример, ако једна организација, попут војне медицинске службе, током времена прошири свој спектар деловања са пружања услуга искључиво војном особљу на општу популацију, укључивање те службе у програм чији је коначни циљ везан за националну безбедност може бити неадекватно. У таквим случајевима, активност службе више не одговара изворно дефинисаном програмском исходу и стога захтева преиспитивање у контексту коме програм тежи.

Добро постављени програмски циљеви јасно указују на намеравани исход и смисао деловања програма, што омогућава лакшу процену његове ефикасности. Као примери ефективно дефинисаних циљева могу се навести: за програме усмерене на заштиту природе, циљ може бити очување биодиверзитета у стабилним екосистемима; у оквиру војних програма, циљ се може формулисати као одржавање територијалног интегритета и националне самосталности; програми који подстичу инвестиције могу имати циљ повећања страних инвестиција ради подстицања трансфера технологије и јачања економске стабилности; док програми усмерени на безбедност могу поставити циљ смањења криминалних дела и повећања заштите лица и имовине (Ђокић, К., 2014).

Са друге стране, често се сусрећу примери недовољно прецизно дефинисаних циљева, који више описују активности или резултате него стварни исход програма. На

пример, формулације које се фокусирају искључиво на пружање услуга, као што је обезбеђивање хитне медицинске помоћи, или на управљање и спровођење процеса, као у случају администрације националних образовних програма, не одражавају суштински ефекат који програм настоји да постигне. Овакви приступи отежавају праћење резултата и мерење стварног утицаја програма.

Да би се побољшала рационалност и приоритизација буџетских издатака, систем програмског буџетирања мора обезбедити истовремено податке о ефективности програма и о трошковима њиховог спровођења. Пружање информација о резултатима које програм остварује у односу на утрошена средства омогућава доносиоцима одлука да прецизније процене оправданост финансирања, као и да донесу информисане одлуке о смањењу, проширењу или одржавању програма. Такав приступ повећава транспарентност и ефикасност буџетског планирања, јер повезује учинак са ресурсима који се користе.

Да би парламент и јавност били адекватно информисани, програмске изјаве треба да буду доступне уз буџетске документе који прате годишње буџетско законодавство. Ове изјаве треба да обухватају основне информације о сваком програму, укључујући његов назив и циљеве, као и листу главних резултата или услуга које програм пружа. Поред тога, важно је да садрже кратак опис стратегије програма, идентификованих изазова и кључних нових иницијатива. За сваку компоненту програма потребно је навести кључне показатеље учинка и, када је применљиво, конкретне очекиване резултате. Финансијски подаци треба да укључују процене потрошње, најбоље са средњорочним пројекцијама, као и преглед расхода по широким категоријама економске класификације, као што су трошкови за особље, капитал и слично, како би се обезбедила потпуна информисаност заинтересованих страна (Ђокић, К., 2014).

Један од начина за систематско представљање програмских изјава јесте да свако ресорно министарство припреми свеобухватан документ који обухвата све програме у њиховој надлежности, а који ће се ставити на располагање парламенту као додатак буџетским документима. У циљу обезбеђивања уједначености и лакше употребе, Министарство финансија требало би да утврди стандардизовани формат којим ће се овакви документи припремати и достављати.

1.3. Разлике између традиционалног и програмског буџетирања

До 2015. године у Србији је примењиван традиционални буџетски модел, који је пре свега био усмерен на јачање финансијског система и увођење трезорског пословања, с циљем успостављања јединствених буџетских и рачуноводствених процедура за праћење јавне потрошње. Основна пажња у овом приступу посвећивана је тачности евидентирања финансијских трансакција, док је информисање доносиоца одлука и јавности о стварним ефектима буџетских политика и постигнутим резултатима било у другом плану. За разлику од тога, програмско буџетирање организује расходе према циљевима и очекиваним резултатима које институције настоје да остваре кроз коришћење доступних људских и материјалних ресурса, а не само по категоријама трошкова. На тај начин, док традиционални буџет наглашава улазне величине (енг. *input*), програмски буџет се усредсређује на излазне величине (енг. *output*), конкретне програме и пројекте, као и мерљиве исходе финансираних активности. Основне разлике између ова два приступа могу се систематски приказати у табели 3.

ТАБЕЛА 3: Разлике између традиционалног и програмског буџетирања

Традиционални буџет	Програмски буџет
Надлежности буџетских корисника се финансирају преко економске класификације	Расходи и издаци се одређују према уже дефинисаним надлежностима буџетских корисника
Уређење места, врсте или области трошења буџетских средстава	Уређење намене и начина трошења буџетских средстава са препознатљивим носиоцем трошкова
Акценат на финансијском извештавању и економичности утрошених буџетских средстава	Акценат на учинку, резултатима и ефектима утрошених буџетских средстава
Недовољно транспарентан за грађане, односно кориснике јавних услуга	Транспарентнији и разумљивији за грађане – кориснике јавних услуга
Институционални приступ управљању буџетским финансијама у јавној управи	Менаџмент приступ управљању буџетским финансијама у јавној управи

Фокус традиционалног буџета је на праћењу расхода по економским категоријама, као што су плате, набавка робе и услуга, уз примену функционалне класификације која омогућава идентификацију надлежности корисника буџета. У овом моделу, мерење учинка се углавном односи на поштовање утврђених стандарда трошкова и правила расподеле средстава (енг. *input*), док се мање пажње посвећује оствареним резултатима. Принципи овог приступа могу се илустровати шематским приказом као на

слици 1, где је нагласак на контроли и евидентирању трошкова према категоријама и корисницима буџета.



СЛИКА 1: Шематски приказ - традиционално буџетирање, модел

Извор: Кабок, Ј., 2016

18	210	MINISTARSTVO ODBRANE	
		Vojna odbrana	
411		Plate, dodaci i naknade zaposlenih (zarade)	24.969.057.000
412		Socijalni doprinosi na teret poslodavca	5.571.740.000
414		Socijalna davanja zaposlenima	167.000.000
415		Naknade troškova za zaposlene	5.244.714.000
416		Nagrade zaposlenima i ostali posebni rashodi	210.509.000
421		Stalni troškovi	4.170.135.000
422		Troškovi putovanja	779.779.000
423		Usluge po ugovoru	854.706.000
424		Specijalizovane usluge	884.131.000
425		Tekuće popravke i održavanje	3.201.690.000
426		Materijal	4.801.695.000
462		Dotacije međunarodnim organizacijama	4.940.000
464		Dotacije organizacijama obaveznog socijalnog osiguranja	537.720.000
		Sredstva ove aproprijacije namenjena su za naknadu dela troškova za stanovanje korisnika vojnih penzija, prema posebnoj Uredbi Vlade	
472		Naknade za socijalnu zaštitu iz budžeta	267.883.000
481		Dotacije nevladinim organizacijama	4.000.000
		Sredstva ove aproprijacije namenjena su za rad Saveza rezervnih vojnih starešina Republike Srbije	
482		Porezi, obavezne takse i kazne	21.425.000
485		Naknada štete za povrede ili štetu nanetu od strane državnih organa	30.417.000
511		Zgrade i građevinski objekti	1.027.970.000
512		Mašine i oprema	3.876.297.000
515		Nematerijalna imovina	220.110.000

СЛИКА 2: Традиционални буџет Републике Србије, 2013. годину - модел

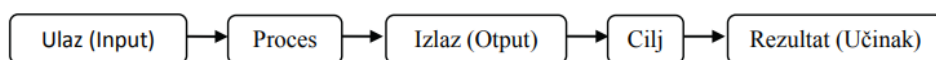
Извор: Кабок, Ј., 2016

Програмско буџетирање се одликује по томе што, за разлику од традиционалног модела који само приказује на који начин и за које намене се троше средства, уводи концепт носиоца трошкова као кључну категорију. Носиоци трошкова представљају конкретне програме и пројекте којима се додељују активности и ресурси са циљем постизања одређених стратешких резултата. Такви програми и пројекти постају централни извори информација и основни инструмент управљања у јавном сектору, јер омогућавају интеграцију различитих елемената у оквиру једног координисаног система управљања. У овом контексту, програмски буџет распоређује расходе и издатке према јасно дефинисаним надлежностима и одговорностима корисника буџета, омогућавајући прецизнији увид у остварене резултате и ефективност коришћења јавних средстава (Кристић, С., 2012).

У систему програмског буџетирања посебан акценат ставља се на мерење ефеката и исхода активности које се финансирају из буџета. Подаци о постигнутим резултатима користе се не само од стране самих корисника буџета, већ и од стране Министарства

финансија, Владе и Народне скупштине, како би се оцењивала делотворност и рационалност потрошених средстава. Ове информације такође омогућавају идентификацију области којима је потребно приоритетно доделити средства у наредним циклусима буџетирања, доприносећи ефикаснијем и сврсисходнијем управљању јавним ресурсима.

У контексту програмског буџетирања, где се остварени учинак прати кроз излазне показатеље (енг. *output*) који одражавају обим производње јавних добара и пружање јавних услуга, могуће је концепт модела буџета заснованог на резултатима приказати и на шематски начин. Таква визуелизација омогућава јасније разумевање веза између ресурса, активности и постигнутих исхода, као и лакшу анализу ефективности и рационалности буџетских издатака, као што је илустровано на слици 3.



СЛИКА 3: Шематски приказ програмског буџетирања - модел

Извор: Кабок, Ј., 2016.

У моделу буџетирања усмереном на резултате полазна тачка представља остваривање јасно дефинисаних циљева, при чему је нагласак на конкретним исходима и ефектима, као и на рационалној и ефикасној употреби буџетских средстава у оквиру доступних финансијских ресурса. У оквиру овог приступа, програмски циљеви морају прецизно формулисати намере и очекиване промене које се настоје постићи. Да би се постигао жељени исход, користи се логички оквир који повезује улазне ресурсе и активности са излазним показатељима и резултатима, омогућавајући систематско праћење напретка ка дефинисаним циљевима. Поред тога, модел обухвата и временску димензију и план имплементације, који приказују еволуцију логичког оквира од тренутног стања, преко прелазних резултата, до коначног исхода који се често очекује тек након више година. Оваква структура пружа јасну основу за стратешко управљање ресурсима и резултатима, као и за процену ефикасности и делотворности програма (Кристић, С., 2012).

1.4. Циљеви и предности програмског буџетирања

Програмско буџетирање је уведено као средство за унапређење ефикасности и одговорности у јавном сектору, у оквиру концепта новог јавног менаџмента који се

развио крајем 1980-их година. Основна идеја ове парадигме је да се грађанин третира као корисник јавних услуга, а све активности јавних институција треба да буду усмерене ка побољшању квалитета услуга, постизању бољих резултата и оптималном коришћењу јавних ресурса. Тако програмско буџетирање омогућава да се јасније дефинишу очекивани исходи и да се ефикасност рада јавних институција прати и вреднује на основу конкретних резултата (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Поред унутрашњих потреба и мотива за реформу јавних финансија, на имплементацију програмског буџетирања значајан утицај имали су и спољни фактори. Нарочито је постојала потреба да се систем буџетирања усагласи са међународним стандардима и да се испуне обавезе које произлазе из процеса приступања Европској унији, са посебним акцентом на област буџетске и фискалне политике. Ови захтеви су допринели томе да се јавни сектор оријентише ка транспарентнијем, ефикаснијем и резултатски оријентисаном коришћењу средстава.

Програмско буџетирање има посебан значај у сектору безбедности јер омогућава повезивање стратешких докумената са буџетским плановима, што доприноси усмереном и циљаном коришћењу средстава за развој капацитета у борби против безбедносних претњи, ризика и изазова. Овај приступ такође олакшава приоритизацију издатака, што је нарочито важно у ситуацијама ограничених ресурса, као што су економске кризе, када није могуће задовољити све потребе сектора. Поред тога, програмско буџетирање повећава транспарентност, јер јавност има увид у то на шта се троше средства, било да је реч о платама, набавци материјала, учешћу у мултинационалним операцијама или финансирању система видео надзора у саобраћају. На овај начин, буџет постаје инструмент који не само да омогућава ефикасније управљање ресурсима, већ и јача одговорност институција према грађанима (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Програмско буџетирање доприноси јачању одговорности како институција, тако и носилаца кључних одлука, укључујући министре, државне секретаре и Владу. Поред тога, оно представља значајан инструмент за државне органе који врше надзор над безбедносним сектором, нарочито за Народну скупштину и Државну ревизорску институцију. У оквиру парламентарног надзора, овај систем омогућава Одбору за одбрану и унутрашње послове да прецизно процени у којој мери планирање у Министарству одбране и Министарству унутрашњих послова одговара дефинисаним

приоритетима безбедносне политике. На тај начин програмско буџетирање не само да унапређује транспарентност и одговорност, већ омогућава и систематску и информисану процену ефикасности управљачких одлука у сектору безбедности.

1.5. Примена програмског буџетирања у јавном сектору Републике Србије

Закон о буџетском систему из 2002. године представља темељну реформу јавних финансија у Србији, јер је успоставио правни и институционални оквир за функционисање буџетског система. Овим актом су јасно дефинисане надлежности релевантних органа и уведене процедуре које одговарају међународним стандардима и доброј пракси у управљању буџетом. На тај начин створени су услови за систематско праћење расхода јавних средстава, повећање транспарентности и ефикасније коришћење расположивих ресурса.

Његовом применом створена је могућност да различите компоненте финансијског управљања буду повезане у једну коherentну структуру, а уједначени поступци планирања и евидентирања омогућили су доследно праћење расхода. Закон је такође побољшао прикупљање и повезивање података о трошењу јавних средстава и увео трезор као кључну институцију у систему, што је допринело реду и дисциплини у коришћењу буџетских фондова. Ипак, иницијални буџетски процес није имао карактер алата за управљање јавним институцијама, већ је претежно био фокусиран на административну организацију и техничке процедуре унутар система јавних финансија.

У прошлости је главни акценат буџетског процеса био стављен на традиционално евидентирање финансијских трансакција, при чему је мање пажње посвећивано садржају буџетских докумената који би менаџменту и јавности омогућио правовремено доношење одлука и увид у ефекте трошења јавних средстава на остварење државних циљева. Као последица оваквог приступа, надзор над спровођењем стратешких активности, програма и пројеката јавних институција често је био ограничен. Да би се добиле поуздане информације о трошковима и резултатима активности, често је било неопходно ретроспективно реконструисати рачуноводствене податке. Таква пракса је довела до тога да систем постане сувише бирократизован и одвојен од стварних потреба и приоритета у јавном сектору.

Како би се решили проблеми који су се јављали при коришћењу традиционалног буџетског система, 2006. године у Србији је уведен програмски приступ буџетирању. Почетно је овај модел примењен само у пет министарстава као пилот-пројекат. Иако је концепт имао потенцијал да буџет претвори у алат за стратешко управљање јавним средствима, његова практична примена је остала ограничена. Нови Закон о буџетском систему из 2009. године представљао је корак ка реформама, али тек од 2015. године дошло је до конкретне и ефективне имплементације програмског буџетирања у пракси.

Државне институције су јачале, а политички и демократски процеси у друштву постајали зрелији, развијали су се и методи буџетског планирања, што је довело до увођења различитих, савремених приступа у праксу. Такви модели обухватају приступе који се фокусирају на резултате и учинак активности, системско планирање кроз програме и пројекте, као и методологије које омогућавају прецизно утврђивање трошкова од нуле или буџетирање усмерено на конкретне циљеве и приоритете, са циљем да финансирање буде што рационалније и усмереније ка постизању планираних исхода.

У савременим приступима буџетирању, главни акценат више није на праћењу самих издатака, већ на оцењивању резултата који се постижу утрошеним јавним средствима. Овај начин размишљања подразумева коришћење метода и принципа из приватног сектора, уз нагласак на рационалну расподелу ресурса и примену различитих управљачких техника како би јавне политике биле ефикасније и боље усмерене ка остваривању конкретних исхода.

Инкрементални приступ буџетирању који примењује Република Србија, треба да се замени моделом програмског буџетирања, који integriше процес планирања буџета са јасним дефинисањем циљева и активности јавне управе. Основна предност оваквог приступа је могућност систематске процене различитих начина коришћења расположивих ресурса како би се обезбедила оптимална расподела средстава у функцији остваривања постављених управљачких циљева. Програмско буџетирање примењује економске принципе одлучивања сличне онима у приватном сектору, где је свака инвестиција усмерена ка постизању највеће могуће користи од уложених средстава. Овај модел омогућава да финансијска средства буду ефикасније усмерена ка конкретним задацима јавне управе и решавању потреба друштва, истовремено побољшавајући разумевање везе између планираних трошкова, стратешких докумената и очекиваних

результата. Он такође доприноси већој транспарентности буџетског процеса, рационалнијем коришћењу расположивих ресурса и успостављању делотворнијег система контроле и ревизије јавне потрошње (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Програмско буџетирање функционише као процес управљања буџетским средствима у дугорочној перспективи и обухвата низ међусобно повезаних активности. У првој фази посвећује се пажња идентификовању потреба друштва и одређивању циљева које јавна власт настоји да оствари током више година. Након тога следи фаза програмирања, у којој се конкретне активности организације систематизују и групишу у програме или пројекте, омогућавајући да се постављени управљачки циљеви претворе у конкретне резултате у пракси. Коначно, фаза буџетирања представља оперативни сегмент процеса, у којем се финансијски и материјални ресурси организације усаглашавају са планираним активностима и циљевима, са циљем постизања најефикасније комбинације улагања и остварених исхода у оквиру јавних институција.

За традиционални буџетски систем важно је само колико се новца троши и на које ставке. Насупрот томе, програмско буџетирање у фокус ставља носиоце трошкова, односно буџетске програме и пројекте. Они служе као организовани оквири у оквиру којих се групишу активности и средства ради остваривања јасно постављених стратешких циљева јавне управе. Такви програми постају кључни механизам управљања, јер обједињују све елементе буџетског процеса у јединствен систем. Он омогућава да се циљеви јавних институција прецизно формулишу, да се сагледају различите могућности за њихово остваривање кроз активности буџетских корисника и да се израчунају трошкови и користи сваке опције. На основу тако добијених информација могуће је изабрати решење које доноси највећу корист друштву и омогућава рационално коришћење јавних ресурса.

Сваки буџетски програм треба да има назначену одговорну особу која прати његово спровођење и редовно извештава о томе да ли су циљеви програма постигнути. Оваква подела надлежности обезбеђује већу транспарентност и одговорност у реализацији програма, што доводи до ефикаснијег управљања активностима и рационалнијег трошења буџетских средстава, како на кратак рок, тако и у средњем року.

Трошкови рада буџетских корисника најчешће се прате у оквиру појединачних програма и активности, при чему се као основа користи програмска буџетско-

рачуноводствена класификација. Функционална и економска класификација у оваквом систему имају споредну, мање значајну улогу. Сва средства која су одређена за реализацију конкретног програма или пројекта приказују се кроз буџетске апропријације. Сваки буџетски програм мора да садржи основне податке који омогућавају јасан увид у његов садржај и спровођење. То подразумева назив програма, његов идентификациони број, податке о институцији која га спроводи и особи задуженој за његову реализацију.

Поред тога, програм треба да обухвати дефинисане циљеве, период трајања, правни основ, приоритете, као и потенцијалне ризике који би могли утицати на испуњење планираних резултата. Такође је важно да садржи механизме за проверу и праћење активности. Кључни део програма чини и буџет, уз јасан приказ активности и пројеката који ће бити спроведени, њихову вредност, као и очекиване резултате. На основу тих резултата могу се проценити ефикасност и ефективност реализације програма.

Када се планира буџет, добро је да се програми распоређују у групе према томе колико доприносе истим или сличним циљевима. На тај начин постаје лакше да се различити предлози упореде међусобно и да се створи „позитивно такмичење” за буџетска средства. То омогућава да се изаберу они програми који најбоље подржавају остваривање управљачких циљева и дају највише резултата у јавном сектору. Оваква организација такође омогућава и процену очекиваних трошкова, као и тога какав ће стварни утицај сваки програм имати када се спроведе у пракси.

Прелазак на програмско буџетирање није брз ни лак процес, већ захтева озбиљне промене у начину функционисања јавне управе. Овај модел не даје резултате одмах, јер подразумева темељне реформе у организацији и управљању, као и сталну обуку запослених и руководиоца. Потребно је унапредити способности за анализу, јасно дефинисати ко је за шта одговоран и ускладити цео процес планирања буџета са принципима стратешког управљања у јавном сектору. То значи да се буџет мора планирати дугорочно, систематски и уз ангажовање стручних кадрова, како би програмско буџетирање дало пун ефекат у пракси.

1.6. Изазови и ограничења у примени програмског буџетирања

Увођење програмског буџетирања је важан корак ка ефикаснијем управљању јавним финансијама и бољем усмеравању буџетских средстава, али у пракси долази са

бројним изазовима. Суштина овог приступа је да се новац из буџета повезује са конкретним циљевима и резултатима јавних политика, а не само са тим где је и како потрошен. На тај начин постаје могуће да се прати стварни учинак јавне потрошње и да се процени да ли буџетска средства заиста дају очекиване ефекте. Ипак, примена овог модела у стварности често је отежана због постојећих институционалних правила, ограничених техничких могућности и сложених организационих процедура (Ђокић, К., 2014) (табела 4).

ТАБЕЛА 4: Изазови и предности програмског буџетирања у јавном сектору РС

Категорија	Изазови	Предности
Институционални капацитет	Недостатак знања и искуства у области програмирања и мерења резултата; формална примена без стварног учинка; недовољно развијени системи за прикупљање и обраду података	Јаснија организација одговорности; могућност бољег управљања ресурсима и праћења учинка
Политички фактори	Буџетска средства се често распоређују по политичким приоритетима, а не резултатима; ниска транспарентност и ограничена одговорност	Повезивање финансирања са мерљивим резултатима; ефикаснија алокација средстава на основе стварних потреба
Индикатори и мерење учинка	Недефинисани, формални или нереални индикатори; немогућност евалуације и упоређивања програма, нарочито у секторима са дугорочним или нематеријалним резултатима	Омогућава праћење резултата и процену ефективности јавних политика; боља подлога за доношење одлука
Технички аспекти	Недовољно развијени информациони системи; софтвер који није усклађен са потребама програмског	Интеграција информационих система може побољшати континуирано праћење и управљање буџетом

	буџетирања; кашњење у извештавању	
Културолошки и организациони аспекти	Отпор према променама; страх од нових механизма процене; недостатак мотивације; споро прихватање нових приступа	Развој културе оријентисане на резултате и одговорност; подстицање ефикаснијег и рационалнијег коришћења јавних средстава

Извор: Ђокић, К., 2014

2. ПРОГРАМСКО БУЏЕТИРАЊЕ У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

2.1. Посебности управљања ресурсима у систему одбране

Основни циљ управљања ресурсима у систему одбране јесте да се расположива средства користе што рационалније и економичније, у складу са најважнијим безбедносним приоритетима државе. Планирање као једна од управљачких функција омогућава да се унапред одреде циљеви, као и задаци и ресурси потребни за њихово испуњење. Министарство одбране, као институција која се финансира искључиво из државног буџета и не ствара сопствене приходе, функционише на сличан начин као и друге непрофитне организације. Због тога се активности планирају тако да се обезбеди реализација свих законских и мисијских обавеза, али на начин који омогућава најефикасније коришћење средстава која су на располагању (Ћутић, Д., 2023).

Министарство одбране и оружане снаге имају централну улогу у већини држава, што је често и утврђено Уставом. Уставне одредбе обично дефинишу положај и функције оружаних снага, наглашавајући њихову примарну улогу у заштити суверенитета, независности и територијалног интегритета земље. Организациона структура и одбрамбене способности имају критичан значај за националну безбедност. Историјски, одбрана је била фундаментална за очување стабилности, омогућавајући развој других делатности у друштву. На међународном плану, оружане снаге такође имају улогу у подршци мировним и стабилизационим операцијама заједно са партнерским државама у областима где је то потребно.

Оружане снаге које не улажу континуирано у свој развој постепено губе способност да одговоре на савремене безбедносне претње. Због тога је неопходно да се редовно обезбеђују средства за развој и инвестиције. Та улагања подразумевају усавшавање стручних знања и вештина, као и примену искустава стечених током претходних операција, посебно међународних мисија које су последњих година знатно оптеретиле ресурсе система одбране. Иновације у одбрани остварују се како модернизацијом постојећег наоружања и опреме, тако и развојем нових технологија и система. Из тог разлога, Министарство одбране и оружане снаге оснивају специјализоване истраживачко-развојне институције или остварују сарадњу са домаћим

научним и технолошким организацијама које раде на развоју напредних и савремених решења.

Министарство одбране и оружане снаге, поред тога што имају улогу да обезбеђују безбедност и стабилност државе, утичу и на привреду. Како се финансирају из државног буџета, значајан део тог новца користи се за куповину различите опреме, материјала и услуга, било на домаћем или иностраном тржишту. У земљама које имају развијену војну индустрију, војска се најчешће снабдева од домаћих произвођача. На тај начин, војне набавке подстичу рад локалне индустрије, отварају нова радна места и доприносе укупном економском развоју земље.

Укључивање производа домаће војне индустрије у опремање националних оружаних снага не само да побољшава њихове капацитете, већ служи и као вид промоције домаћих технологија на иностраном тржишту. Када се војска модернизује или уводи нове системе који су развијени у земљи, то подстиче технолошки напредак и унапређење производних процеса у националној индустрији. Истовремено, решења која су прво тестирана и доказана у војним условима често проналазе примену и у цивилном сектору, што додатно јача привреду и проширује могућности за извоз.

Питање управљања одбрамбеним ресурсима је веома сложено и различити аутори и организације су га обрађивали углавном делимично, фокусирајући се на поједине теме. Међутим, свеобухватан преглед овог питања објавио је Женевски центар за демократску контролу оружаних снага (*DCAF*) 2009. године у књизи под називом „Управљање одбраном: Увод“. У том делу, реномирани стручњаци из међународне заједнице обрадили су важне теме као што су вођство, управљање, командовање, планирање одбране, структура оружаних снага, финансијско управљање, управљање људским ресурсима, набавке и транспарентност у одбрамбеном сектору. Ова књига пружа темељно разматрање ових области и служи као корисна основа за разумевање и учење садашњих и будућих руководилаца у области управљања одбраном (Ћутић, Д., 2023).

Поред националних организација, питањима управљања одбраном баве се и бројни међународни институти из Европе и САД. Једни од најпознатијих су Институт за анализу одбране (*IDA*) и Међународни институт за стратешке студије (*IISS*). Стокхолмски међународни институт за истраживање мира (*SIPRI*) представља независну организацију која анализира области као што су конфликти, наоружање, контрола и разоружање. *SIPRI* редовно објављује податке и извештаје о светским безбедносним

трендовима, мировним мисијама, војним буџетима, трговини оружјем и развоју војне индустрије.

Као део своје мисије у области контроле наоружања, Организација за европску безбедност и сарадњу (ОЕБС) сваке године прикупља извештаје од држава чланица. Према одредбама члана 15 Бечког документа из 1999. године, ове државе добровољно достављају информације у документу под називом „Размена информација о планирању одбране“, пружајући податке о својим оружаним снагама и активностима везаним за одбрану (Ћутић, Д., 2023).

На Поморској постдипломској школи, Институт за управљање одбрамбеним ресурсима (*DRMI*) изучава процес доношења одлука у управљању одбрамбеним ресурсима, са акцентом на средњи и виши менаџмент. Истраживања се највише фокусирају на управљање људским ресурсима, док финансијски ресурси служе као основа за буџетско планирање и реализацију одбрамбених циљева. Мање пажње се посвећује материјалним средствима. Сви ови ресурси функционишу као интегрисана целина, која уз квалитетно планирање и координацију омогућава развој и одржавање високог нивоа одбрамбене способности, претварајући их из „улазних“ ресурса у крајњи производ, одбрамбену снагу.

Поред већ поменутих института, у области безбедности и одбране активно раде и друге академске и стручне организације, као и бројне публикације и онлајн извори. Један од примера је Центар за безбедносно и одбрамбено управљање из Бугарске, који обавља и теоријска и практична истраживања на високом професионалном нивоу. Овај центар пружа непристрасну и политички неутралну подршку приликом креирања и спровођења безбедносних и одбрамбених политика. Такође, омогућава вођење информисаних и конструктивних јавних расправа о важним темама националне и међународне безбедности, укључујући улогу земље у Заједничкој безбедносној и одбрамбеној политици Европске уније и у стратегији НАТО-а.

Часопис „*Defense Management Journal*“ је намењен припадницима војске, државним службеницима, руководиоцима из бизниса и широј међународној публици која се бави одбраном и излази четири пута годишње. С друге стране, дигитална публикација „*Defense Management Review Issues*“ (*DMRI*) окупља различите стручњаке и професионалце из одбрамбеног сектора, пружајући им преглед најважнијих трендова и развоја у областима војске, сајбер безбедности и борбе против тероризма. У време све

већих глобалних несигурности и све сложенијих безбедносних претњи, добро познавање међународних одбрамбених и безбедносних тема постаје изузетно значајно.

У Србији, управљање одбрамбеним ресурсима је сложен процес који укључује стратешко планирање, организовање људских и материјалних ресурса, као и финансијско обезбеђење свих активности. Све ово се спроводи у складу са националном безбедносном политиком и уставном улогом оружаних снага. Главну улогу у овом систему има Министарство одбране, чија структура обухвата секторе задужене за развој одбрамбених политика, управљање кадровима, материјалним средствима и буџетско планирање. Са друге стране, Генералштаб делује као стручни орган који је задужен за планирање и припрему за примену оружаних снага. Овај систем поделе улога омогућава добро усаглашавање политичких и стратешких одлука са оперативним и техничким активностима, како би се обезбедиле ефикасне одбрамбене способности (Доступно на: <https://www.mod.gov.rs/eng/4346/organizaciona-struktura-ministarstva-odbrane-4346?>, преузето: 01.10.2025.).

Стратешки развој одбрамбених могућности Србије заснива се на државном документу који дефинише основне смернице одбрамбене политике и наглашава главне приоритете, као што су очување суверенитета, заштита територијалне целovitости и развој способности које могу да се прилагоде променљивом безбедносном окружењу. У том документу се посебно истиче важност модернизације и технолошког напретка као кључних фактора за ефикасан одговор на нове претње и изазове. Такође, наглашава се да развој одбрамбених способности мора бити усклађен са реалним националним ресурсима и економским условима. Стратешки приступ подразумева дугорочно и прилагодљиво планирање које омогућава брзо реаговање на претње, али и учешће у међународним мировним мисијама, што захтева посебне капацитете и представља значајан изазов за расположиве ресурсе (Министарство одбране Републике Србије., 2021).

У Републици Србији, управљање одбрамбеним ресурсима подразумева координацију људских, материјалних и финансијских средстава, при чему свака од ових компоненти захтева посебан, али међусобно повезан приступ. Кадрови обухватају професионалне војнике и цивилне запослене чија обука, стручност и спремност утичу на оперативну способност војске. Организација кадрова подразумева одржавање професионалности, стално унапређење знања и могуће прилагођавање службе у складу

са политичким одлукама, што утиче на бројно стање и резервне могућности. Материјални ресурси захтевају системски приступ који укључује набавку, одржавање и модернизацију војне опреме током целог њеног животног века, при чему националне институције за истраживање и развој играју важну улогу у побољшању и прилагођавању технолошких решења (Доступно на: http://www.vti.mod.gov.rs/index.php?lang=en&view=home&utm_source=, преузето: 01.10.2025.).

Планирање финансија и управљање буџетом представљају темељ који утиче на све аспекте одбрамбених способности државе. Буџетска средства за одбрану одређују обим модернизације, исплату плата, одржавање опреме и учешће у међународним мисијама. Због тога је важно да буџетско пројектовање буде прецизно, да се програми правилно приоритизују и да трошење средстава буде транспарентно, како би се обезбедио дугорочан и одржив развој капацитета. Податке о потрошњи и релевантне цифре из годишњих планова и државног буџета користи се као оријентир за инвестиције у опрему, инфраструктуру и обуку, али и као индикатор ограничења која произилазе из макроекономских услова и државних приоритета (Доступно на: <https://tradingeconomics.com/serbia/military-expenditure>, преузето: 01.10.2025.).

Управљање одбрамбеним ресурсима у Србији подразумева бројне изазове, пре свега потребу да се стратегија и њена примена ускладе са законским оквиром, институционалном структуром и стварним оперативним потребама. Неопходно је развијати домаћу одбрамбену индустрију и научно-истраживачке капацитете, обезбедити стручан кадар и истовремено водити рачуна о финансијској одрживости система. Иако државни документи и закони постављају основу, успех зависи од квалитетног планирања, транспарентности и ефикасног управљања. Савремено безбедносно окружење, технолошки развој и растући значај сајбер-безбедности захтевају сталне иновације и ближу сарадњу државе, индустрије и академског сектора. Управљање ресурсима је континуиран процес у коме се стратешки циљеви морају прилагодити реалним економским и институционалним могућностима (Министарство одбране Републике Србије., 2021).

2.2. Реформе и увођење система ППБИ (планирање, програмирање, буџетирање и извршење)

Србија свој систем одбране обликује тако да одговори на стварне и могуће безбедносне изазове. Обим и динамика промена у тој области зависе од тренутних и очекиваних ризика по безбедност државе. Целокупно унапређење и прилагођавање одбрамбених капацитета спроводи се на основу два кључна државна документа, Стратегије одбране и Доктрине Војске Србије из 2021. године, који дају смернице како треба организовати развој, функционисање и модернизацију система одбране (Арсич, С., 2025).

Промене у систему одбране подразумевају преуређење како Војске Србије, тако и свих других њених институционалних делова. У центру тих промена је јачање војних јединица кроз савремено наоружање, технику и обуку, као и унапређење система командовања и размене информација, по узору на стандарде Европске уније и држава које учествују у програму Партнерство за мир. Остваривање ових задатака обезбеђује темељ за даљи развој Војске Србије и омогућава јој да равноправно сарађује и учествује у међународним безбедносним и војним структурама.

Када се заврши процес модернизације, Војска Србије биће један од кључних ослонаца националне безбедности и важан фактор стабилности у региону. Држава настоји да изгради одбрамбени систем који може ефикасно да штити мир, да одржава стабилност и да се укључује у европске и друге међународне безбедносне механизме, укључујући и програм Партнерство за мир. С тим у вези, Србија рачуна на то да њене јединице могу да учествују у мировним операцијама широм света, што подразумева да се целокупан одбрамбени систем мора усаавременити, унапредити и ускладити са међународним стандардима. Тиме се кроз сталне реформе, које се воде према утврђеним државним смерницама, систем одбране прилагођава савременим безбедносним изазовима, али и потребама грађана и демократским принципима, водећи рачуна о реалним могућностима Србије.

Планирање у области одбране обухвата два основна правца: како ће се систем одбране развијати у будућности и како ће се војне снаге користити у различитим ситуацијама. Закон о одбрани одређује да се то ради кроз неколико главних докумената, дугорочни, стратешки и оперативни планови државе. Поред њих, користи се и

средњорочни план који служи као веза између стратешких циљева и конкретних активности.

Дугорочни план развоја има посебну тежину јер у њему држава одређује шта жели да постигне у области одбране, које способности Војска Србије мора да има, како ће се мењати њена организација, како ће се развијати људи, техника и инфраструктура, као и како ће се обезбеђивати финансијска средства. На основу ових смерница, 2010. године припремљен је и усвојен документ који је поставио основу развоја система одбране до 2020. године (Радован, Р., 2016).

Стратешки преглед одбране је документ који служи као темељ за планирање одбране у средњем року. Он држави омогућава да на јасан и систематичан начин управља својим одбрамбеним капацитетима, да обезбеди већу транспарентност рада у одбрамбеном сектору и да створи услове за демократски надзор над војском. Истовремено, он доприноси професионализацији и унапређењу ефикасности Војске Србије. Овај документ је усвојен 2009. године, а након усвајања Дугорочног плана започет је процес његовог ажурирања.

Поред тога, постоји и средњорочни план и програм развоја који повезује стратешке циљеве са конкретним активностима у области одбране који се заснива на одбрамбеној политици, реалним потребама и могућностима државе и финансијском оквиру за наредне године. Овај документ омогућава да се краткорочно планирање спроводи у складу са ширим циљевима и да Војска Србије и друге снаге ефикасно испуњавају своје обавезе.

Да би све ово функционисало, управљање одбрамбеним ресурсима организовано је кроз систем ППБИ, планирање, програмирање, буџетирање и извршење. Тај модел омогућава да се рационално користе финансијска и материјална средства и да се одржи и развија способност Министарства одбране и Војске Србије. ППБИ се у Србији примењује од 2008. године.

Србија је, према наведеном документу, донела одлуку да се активно укључи у ПАРП, процес који служи за заједничко планирање и процену способности у оквиру програма Партнерство за мир. Први сет задатака које је Србија преузела у оквиру овог процеса усвојен је 2009. године и садржао је 19 циљева. Већ наредне године држава је прихватила још већи обим обавеза, па је укупан број циљева порастао на 42. За сваки од

њих направљени су посебни планови рада и започета њихова реализација у утврђеним роковима.

Када је реч о развоју целокупног система одбране, држава је приступила дубљој анализи његовог стања. То је укључивало утврђивање кључних слабости у функционисању, разматрање правног и стратешког оквира, планирање организационих промена и процену могућности за сарадњу са страним партнерима на различитим нивоима. Утврђено је да се постојећа решења више не могу у потпуности носити са савременим безбедносним ризицима, па је било неопходно темељно преиспитати систем и прилагодити га новим околностима.

У последњем периоду, системи одбране су доживели значајне промене због нових политичких и безбедносних изазова који су се појавили како у Србији, тако и шире, у региону и свету. Ове промене су утицале на све нивое одбрамбене организације, од локалних до међународних, и довеле до тога да традиционални начини рада и управљања више нису одрживи. Због тога државе морају да прилагоде своје одбрамбене системе, тражећи нове приступе и моделе који ће бити у складу са стварним могућностима које поседују. Понекад је то значило и да се неке одговорности делимично препусте међународним институцијама.

Када се говори о променама унутар самог одбрамбеног система, оне нису ограничене само на промену организационе структуре. Ради се о дубљим променама које утичу на начин рада, на међусобне односе унутар организације, као и на професионалне вредности које се негују. Још сложеније промене дотичу саме радне процесе и начин на који се планира и користи ресурсе, па тако промене могу бити само делимичне или, пак, потпуно обухватне и дубоке, захватајући целокупан систем одбране. На тај начин, модернизација одбрамбених структура подразумева више од површних корака, она захтева свеобухватан приступ који обликује будући начин функционисања одбране.

2.3. Основне компоненте система ППБИ

Планирање у оквиру одбрамбеног система Србије представља континуиран и динамичан процес који омогућава држави да јасно одреди своје циљеве у сфери одбране и начине на које ће их реализовати, уз пажљиво и рационално коришћење расположивих ресурса. Ова активност се спроводи на различитим нивоима и временским интервалима, од дугорочних планова који постављају оквир за развој одбране у годинама које долазе, преко средњорочних стратегија, све до оперативних планова који се односе на конкретне

и тренутне задатке. На тај начин, визија државе у погледу одбране прелази у практичне активности које се спроводе свакодневно (Министарство одбране Републике Србије, 2011).

У процесу планирања важну улогу има и Савет за планирање одбране, састављен од стручњака који сарађују са министром одбране. Овај тим има задатак да подржи министра у креирању и праћењу спровођења планирања, обезбеђујући да све активности буду усклађене са постављеним циљевима и да се планирани задаци реализују на ефикасан начин.

Основу дугорочног планирања чине кључни стратешки документи државе, који дефинишу опште смернице у области националне безбедности и одбране. На основу њих се одређује развој одбрамбених капацитета, укључујући структуру и организацију војске, обуку и развој људских ресурса, као и набавку и одржавање опреме и управљање финансијским средствима. Тако се поставља темељ за стални развој и прилагођавање одбрамбеног система актуелним изазовима.

Основу одбрамбеног планирања чини Дугорочни план развоја, који служи као темељни документ за систематско унапређење способности одбране и спровођење реформи унутар система. Поступак израде овог плана покреће се одлуком министра одбране, а задужена јединица за стратешко планирање припрема предлог који касније постаје званични документ и водиља у даљим активностима.

Средњорочно планирање представља логично продужетак дугорочних циљева и обухвата израду различитих важних докумената који служе као смернице за даље кораке. Овај ниво планирања осигурава да се у складу са расположивим финансијским средствима организују активности и распореде ресурси на најодговарајући начин. У том процесу се узимају у обзир и претходни резултати, стратешке анализе и буџетски извештаји како би се прецизно дефинисали приоритети, обавезе и рокови.

Тако припремљене смернице прецизирају најважније задатке и финансијске оквири, као и све остале услове неопходне за успешну реализацију планираних програма и активности у оквиру одбрамбеног система. Ово омогућава усмерено и ефикасно управљање ресурсима у средњем року, пратећи стратешке циљеве државе.

У оквиру сваког програма постоје мањи делови, потпрограми, пројекти и конкретне активности, који се детаљно планирају током процеса програмирања, који је саставни део средњорочног планирања.

Они који су задужени за одређене области припремају своје средњорочне планове узимајући у обзир закон, потребе система одбране и финансијски оквир који је већ дефинисан. Цели поступак израде плана води министар одбране који одређује шта план треба да садржи, како ће се припремати и до када мора да буде завршен.

Краткорочно планирање у систему одбране ослања се на планове који су направљени за средњи рок и служи да се ти планови спроведу у конкретним, оперативним задацима. На том нивоу најважнији су различити документи, попут упутстава министра, годишњих планова за појединачне функције, финансијског плана Министарства одбране и годишњих планова рада за сваку организациону јединицу и војну команду.

Министарство одбране издаје упутство које даје јасне смернице како да се направе годишњи планови функција и планови рада. Ова упутства припрема јединица која се бави стратешким планирањем.

Годишњи планови су конкретни задаци који се развијају из средњорочних планова и министарских упутстава. Они осигуравају да се свака активност и коришћење средстава у систему одбране обавља према постављеним циљевима и приоритетима (Министарство одбране Републике Србије, 2011).

Програмирање у Министарству одбране и Војсци Србије је процес у коме се циљеви из дугорочних и средњорочних планова претварају у конкретне планове и активности које се спроводе у пракси. За овај процес важне су смернице које повезују стратешке приоритете са расположивим финансијским средствима. Резултат тог рада је Средњорочни план и програм, који садржи детаљан план за наредних пет година и конкретне активности за наредну годину.

Средњорочни план се припрема на основу претходних стратешких докумената, као и смерница које су донете за тај период. Израду овог плана води одговарајућа јединица у Министарству одбране која се бави стратешким планирањем. Када је нацрт спреман, он се разматра у Савету за планирање, који даје свој суд и усваја га у складу са

утврђеним роковима. Овај нацрт се користи и као основа за припрему финансијских планова Министарства.

У самом средњорочном плану налазе се све битне информације о одбрамбеном систему, његови циљеви, тренутно стање и како се очекује да ће се систем развијати у наредном периоду. Поред тога, приказани су и сви програми са њиховим циљевима, приоритетима и потребним средствима. Носиоци одговорности за поједина поља обезбеђују податке о стању и напретку у складу са смерницама које су дате. План такође служи као основа за контролу и извештавање о напретку у остваривању свих постављених задатака (Министарство одбране Републике Србије, 2011).

Програми у Министарству одбране садрже детаљне податке о свим деловима који их чине, од мањих потпрограма, преко пројеката, до конкретних активности. За сваки део су наведени идентификатори, називи, повезани циљеви, ко је задужен за извођење, рокови, као и показатељи који прате успех и очекивани резултати. Када је реч о финансијама, приказују се сви трошкови по категоријама, као што су плате, оперативни трошкови и инвестиције, а подаци се односе на прошлу, ову и следећу годину, у складу са финансијским оквиром који је постављен смерницама. Оваква структура омогућава да се планови и буџет усагласе и да свака активност буде покривена расположивим средствима, уз поштовање стратешких приоритета.

Цео процес крене од анализе смерница које дефинишу главне циљеве и приоритете. Руководилац програма на основу тога разматра различите могућности како да оствари задате циљеве, процењује шта је најизводљивије, који ће бити резултати и колики ће трошкови бити, па након тога бира најбоље решење. Када направи први нацрт, он га шаље носиоцима функција који проверавају да ли је све у складу са смерницама. Они дају своје коментаре и сугестије, па се нацрт у складу с тим прилагођава и прослеђује даљој организационој јединици задуженој за стратешко планирање. Тада се врши ревизија и припрема коначна верзија средњорочног плана и програма, која се шаље Савету на разматрање.

За успешну реализацију програма, на нивоу носилаца програма формирају се тимови за координацију. У тимовима су обично руководиоци целог програма, као и руководиоци мањих делова и важних пројеката који су део тог програма. Овакав начин рада омогућава да се стратешко, оперативно и финансијско планирање уклопе и да се све

реформе у Министарству одбране и Војсци Србије спроводе на систематски и контролисан начин, уз примену система ППБИ.

Буџетирање у Министарству одбране и Војсци Србије представља процес којим се одређује и распоређује новац потребан за све активности, од плата и свакодневних трошкова до великих инвестиција и он се спроводи у складу са важећим законима и плановима развоја одбрамбеног система.

Буџет је важан јер претвара стратешке и оперативне циљеве у конкретне финансијске оквири, што значи да свака активност мора имати обезбеђена средства за своју реализацију током године. Главни документ који регулише наведено је Финансијски план Министарства одбране, у коме се налазе процене свих прихода и расхода за текућу годину. Тај план се припрема и усваја према закону, у предвиђеним роковима буџетског циклуса, а када је реч о планирању на више година, он мора бити усклађен и са Националним инвестиционим планом (Кнежевић, М., 2008).

Процес буџетирања у Министарству одбране креће тако што унутрашња јединица задужена за буџет припрема упутства за израду финансијског плана. Та упутства се базирају на смерницама министра финансија и нацрту средњорочног плана и програма, и пружају јасне смернице и критеријуме свим учесницима како да планирају расходе и трошкове. Уз то, ова јединица пружа и стручну помоћ како би сваки програм био усклађен са стратешким циљевима и финансијским могућностима Министарства.

Носиоци различитих функција достављају неопходне податке руководиоцима програма, који затим састављају нацрте финансијских планова својих програма. Сви ти нацрти се прикупљају и анализирају унутрашњом јединицом која процењује да ли има довољно средстава и како их најбоље распоредити. Након тога, припрема се коначни Нацрт финансијског плана који иде на усвајање министру одбране. Када се план усвоји, он се доставља Министарству финансија, и постаје основа за извршење буџета током године.

Буџет обухвата једну годину, осим када су у питању средства из националних инвестиционих планова која могу бити планирана на више година. Финансијски план садржи преглед прихода и расхода, распоређених према изворима финансирања, местима где се троше и програмима који се реализују, чиме се обезбеђује јасна веза између постављених циљева и финансијских средстава.

Ако дође до разлике између средстава предвиђених у плану и оних које је усвојила скупштина кроз Закон о буџету, предузимају се кораци да се средства прилагоде уз сарадњу са јединицом која води стратешко планирање. На тај начин се обезбеђује да све активности Министарства одбране имају довољно новца и да могу бити спроведене како је планирано. Буџетирање је тако незаобилазан део целокупног процеса планирања, који гарантује да финансијска подршка прати све програме и активности.

Извршење плана и програма у Министарству одбране и Војсци Србије је континуиран процес у којем одговорне организационе јединице прате како се спровode усвојени планови. Оне редовно процењују колико су постављени циљеви остварени и да ли је потребно увести неке измене или корективе. Праћење извршења укључује сталну контролу и анализу свих активности, као и извештавање о напретку како би се обезбедило да се планирани резултати заиста постигну. Ако се уочи да нешто не иде по плану, анализирају се разлози за то и предлажу мере за побољшање.

Руководиоци програма редовно достављају извештаје, на шест, девет месеци и на крају године, у којима описују како напредују и дају препоруке за даље унапређење. На основу тих извештаја, организациона јединица која се бави стратешким планирањем припрема свеобухватне извештаје за Савет и министра, укључујући и предлоге како боље искористити расположиве ресурсе и шта треба кориговати.

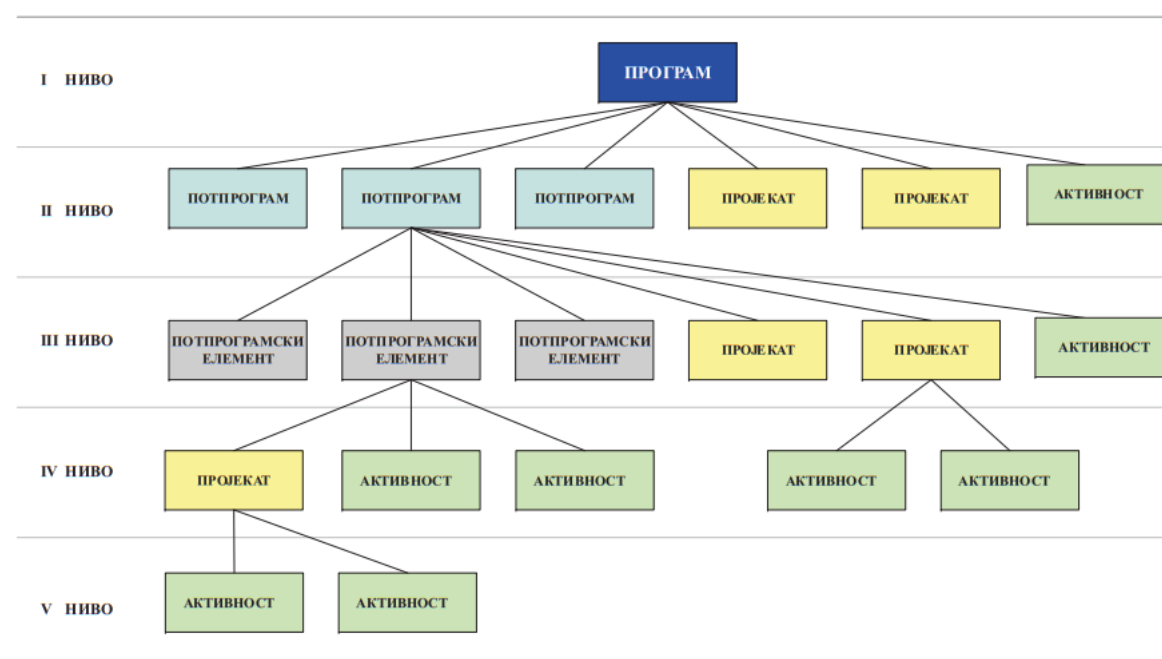
Када је реч о финансијама, јединица задужена за буџет прати новчане токове, управља обавезама и наређењима за плаћања, као и контролише да ли се трошкови праведно и према закону користе. Они који воде извршење финансијског плана одговорни су да новац буде коришћен намењено и у складу са прописима. Средства која се троше на јавне набавке, услуге и радове такође се пажљиво прате како би све било у складу са законом.

Праћење трошкова и потрошње по програмима пружа увид у то колико је план испоштован и какви су резултати. Поред тога, постоји и унутрашња финансијска контрола и ревизија која доприноси додатној провери, транспарентности и правилности коришћења средстава. Све то омогућава да се процес извршења одвија ефикасно, контролисано и у складу са плановима.

Извршавање планова у систему одбране спроводи се кроз више организационих структура, као што су координациони тимови и носиоци функција. Њихов задатак је да обезбеде да се сви програми реализују у складу са смерницама, буџетом и стратешким

циљевима. Координациони тимови анализирају приоритете, организују програме, уочавају изазове, предлажу побољшања и прате извештаје о напретку. Носиоци функција пружају стручну подршку, надгледају да се све активности спроводе по утврђеним правилима и критеријумима и учествују у изради стандарда за планирање и програмирање. Они се такође старају да сви делови одбрамбеног система делују усклађено са стратешким и оперативним задацима. У целини, извршење представља сложен процес који обједињује планирање, финансијско управљање, контролу и процену, са циљем да се осигура ефикасна и транспарентна реализација активности у систему одбране (Министарство одбране Републике Србије, 2011).

Структура програма у Министарству одбране и Војсци Србије може се описати као уређен систем у којем се активности планирају, групишу и спроводе према јасно дефинисаним целинама. У оквиру тог система, програми се формирају тако да обухватају одређене мисије, задатке и области рада – од одбрамбене политике и управљања ресурсима, преко развоја оперативних способности, до логистике, обуке и подршке јединицама. Сваки програм има своје носиоце, одговорне структуре и механизме праћења, како би се обезбедило да све активности буду усклађене са стратешким документима, буџетом и приоритетима одбране. На тај начин, програмска структура омогућава систематичну организацију послова, ефикасније коришћење ресурса и јасно праћење резултата у Министарству одбране и Војсци Србије (слика 4).



СЛИКА 4: Министарство одбране и Војска Србије, структура програма

2.4. Циљеви и очекивани резултати примене ППБИ система

У систему одбране Србије, програмско буџетирање се користи како би се обезбедило да се новац из буџета троши на што рационалнији и јаснији начин, а све то с циљем да Војска буде што спремнија и функционалнија. Главна идеја овог система је да сваки трошак буде повезан са одређеним активностима и пројектима, тако да је могуће пратити како се свака динара користи и који резултати и ефекти од тога настају у систему одбране. На тај начин се постиже боља контрола и транспарентност у управљању финансијама (Радован, Р., 2016).

Увођење ППБИ система у одбрамбени сектор има за циљ да се новац из буџета не троши опште, већ да свака потрошња буде јасно повезана са конкретним задацима или активностима, попут одржавања објеката, куповине опреме, развоја информационих система или обуке војника и официра. Оваквим приступом постаје могуће пратити како су средства утрошена и колики су стварни резултати те потрошње, што у великој мери повећава јасноћу и прецизност у буџетском планирању.

Што се тиче циљева овог система у Војсци Србије, на оперативном нивоу важно је да ресурси буду коришћени рационално како би се обезбедила техничка и логистичка спремност за све војне задатке. Средства се усмеравају на најважније програме, што помаже да се избегну непотребни трошкови и расипање новца. На стратешком нивоу, овај систем омогућава да се доносе дугорочне одлуке базиране на поузданим подацима о учинку различитих програма, што подржава планове за развој и модернизацију војске у складу са националним безбедносним потребама.

Применом ППБИ система очекује се да ће расподела буџетских средстава бити знатно ефикаснија јер ће свака улагања имати јасно одређену сврху и мерљиве резултате. Овај систем омогућава прецизнију контролу како се новац троши, што умањује могућности за злоупотребе или непотребне трошкове. Такође, извештавање постаје једноставније и прецизније, како за унутрашње потребе Министарства одбране, тако и за спољне институције попут Министарства финансија и парламента, јер је јасно видљиво где је свака динара уложена и какве је резултате донела (Радован, Р., 2016).

Поред наведеног, ППБИ систем пружа снажну подршку у доношењу одлука на свим нивоима управљања у одбрамбеном систему. Командни и стратешки штабови

добиају потребне алате да прате ефикасност и резултате програма, омогућавајући брзе и адекватне прилагођавања планова према стварним потребама и условима у окружењу. Континуирано праћење индикатора учинка и упоређивање са најбољим стандардима доприноси унапређењу квалитета менаџмента и повећава одговорност за начин на који се користе буџетска средства.

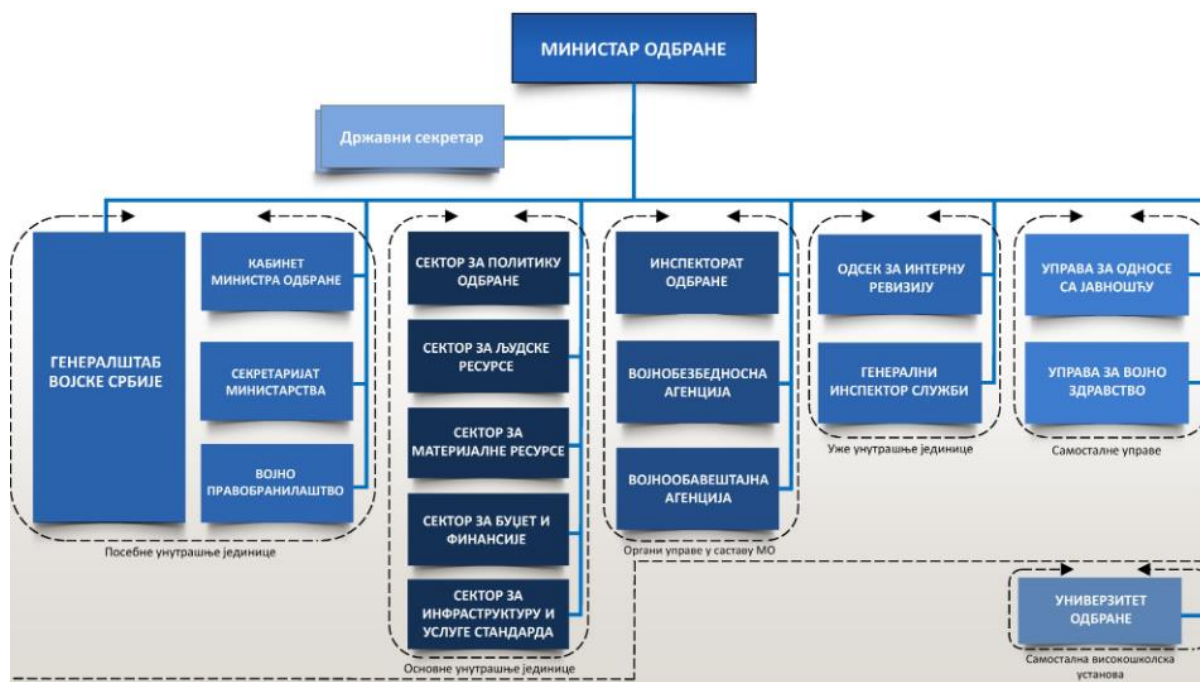
2.5. Повезаност ППБИ система и програмског буџетирања

Одбрана земље и финансирање тих активности су јединствене и недељиве државне обавезе које спроводе надлежне институције у складу са највишим правним основама, односно Уставом. Без обзира на тип друштвене организације, одбрана Србије је функција коју обезбеђује држава и која се финансира из буџета. Главна тела која су задужена за планирање и реализацију одбрамбених мера су Министарство одбране и Војска, али у том процесу учествују и други државни органи како би се обезбедила заштита земље и њених грађана (Кнежевић, М., 2008).

Свака државна јединица мора имати своје запослене који су задужени за припрему одбране земље. У случајевима ванредних ситуација или ратног стања, ти запослени сарађују са Министарством одбране и предузимају потребне мере да би одржали способност одбране државе. У развијеним земљама, у одбрамбене активности често је укључен и приватни сектор, који пружа подршку кроз различите врсте ресурса, било да су то финансијска или материјална средства. Одбрана је у Србији уставно загарантована и њена организација и спровођење регулисани су законом. У оквиру система одбране, функције су детаљно дефинисане у складу са задатком да се заштити држава. Министарство одбране је директни корисник државних буџетских средстава, а његова организација је структурирана по различитим нивоима. Управо преко решења министра одбране, ове буџетске паре се распореде унутар система одбране према утврђеном плану за сваку годину (слика 5).

У Министарству одбране финансијска средства се распоређују према упутствима Министарства финансија, тако да свака јединица и установа Војске Србије добија свој део буџета. Расподела се организује у више нивоа финансијске службе система одбране, где најнижи ниво укључује мање војне јединице попут батаљона и ескадрила, нешто виши ниво обухвата јединице као што су бригаде и базе, још виши покрива управе Министарства и Генералштаб, док највиши ниво представља саму организацију

Министарства одбране. На тај начин буџетска средства стижу прецизно тамо где су потребна, пратећи ову хијерархију јединица и структура.



СЛИКА 5: Организациона структура Министарства одбране

Извор: Доступно на: <https://www.mod.gov.rs/cir/4346/organizaciona-struktura-ministarstva-odbrane-4346>, преузето: 27.11.2025.

Свака појединачна јединица и установа у оквиру одбрамбеног система имају своје јасно одређене функције које треба да испуне, уз поштовање основних правила о томе како да се те функције користе. Важно је да сваки део система буде довољно спреман и способан да обави своје задатке на начин који ће обезбедити ефикасну заштиту и одбрану земље. На тај начин, све компоненте функционишу усклађено и пружају потребан ниво оперативности како би систем као целина успешно испунио своју мисију (Радован, Р., 2016).

Да би војне снаге биле у потпуној спремности, свака инвестиција у наоружање и опрему мора имати јасну и мерљиву корист по безбедност земље. Ако се покаже да нека нова набавка не унапређује одбрамбене могућности, онда такво улагање губи своју сврху. Због тога је важно да свака куповина нове опреме буде оправдана тиме што стварно доприноси јачању одбрамбене моћи. Истраживања показују да повећање количине оружја и муниције у почетку побољшава способност уништавања непријатељских

циљева, али након неког нивоа, додатна количина не доноси значајне резултате јер се ефективност смањује.

Стога није најбоље само повећавати број оружја и опреме, већ је важније обезбедити оптималне количине које ће дати најбоље резултате у борби. Поред тога, важно је пажљиво управљати коришћењем свих борбених средстава, јер њихово одржавање и функционисање захтевају велике трошкове, а ресурси нису неограничени.

Такође, при планирању набавки треба имати у виду стварне капацитете земље, као што су величина становништва, економска снага и територија, како би се обезбедила техника која ће се најефикасније користити у одбрани и одвраћању непријатеља. Србија се налази у сложенем окружењу које захтева модерну и добро опремљену војску, укључујући напредне системе као што су беспилотне летелице и савремена електронска средства. Најважније је да наша војска представља озбиљан фактор одвраћања, тако да било који потенцијални нападач зна да ће губици уколико покуша агресију бити толико велики да ће му то бити неодрживо и неисплативо (Радован, Р., 2016).

Одлуку о томе колико новца из буџета Србије ће бити издвојено за одбрану доноси највиши законодавни орган, Народна скупштина. Током расправе о овом питању, посланици разматрају предлоге уз учешће стручњака из одбрамбеног сектора који су укључени у припрему и одржавање одбрамбених капацитета, са циљем да земља буде добро заштићена. Количина новца која се издваја као проценат БДП-а зависи од економске снаге земље. У последњих десет година у Србији је тај проценат знатно порастао.

У овом периоду се примећује јачање националне економије, смањење јавног дуга и раст страних инвестиција. Већа издвајања се не односе само на одбрану, већ и на друге важне јавне секторе као што су здравство, образовање, судство и полиција. Иако се троши више, мањи јавни дуг ствара повољну климу за стране инвеститоре који лакше улажу и развијају свој капитал. Међутим, начин на који Србија троши јавна средства још није као у економски развијеним земљама, где се већи део улаже у најсавременије технологије попут вештачке интелигенције и информационих система. Улагање у такве технологије представља дугорочну инвестицију која ће донети вишеструке користи у будућности.

Тренутно се у Србији велики део средстава усмерава на изградњу инфраструктуре, путева, мостова, ауто-путева, што можда није тако савремено као

улагање у високу технологију, али је ипак потребно јер је ова инфраструктура у ранијим деценијама недовољно развијана. До 2011. године економија Србије била је слабија, издвајања за одбрану мала, а јавни дуг велики, па је доступни буџет углавном покривао само плате и основно функционисање система одбране, док нису било могућности за већа инвестициона улагања (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Током периода од 2012. до 2022. године, српска економија је бележила стабилан напредак, што је омогућило повећање издвајања из државног буџета за одбрану, посебно у делу који се односи на инвестиције. Овај раст није био карактеристичан само за одбрамбени сектор, већ се приметио широм јавне управе и пратио га је јачајући приватни сектор. Поред унутрашњих економских фактора, на позитиван развој утицали су и повољни спољнополитички односи. Србија је наставила процес интеграције у Европску унију, развијала је блиске односе са земљама Запада, али је истовремено одржавала и важне економске и политичке везе са Русијом и Кином. Та сложена спољнополитичка позиција допринела је стабилности и даљем расту националне економије (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Не приступају све државе буџетирању одбране и безбедности на исти начин као што то ради Република Србија. На пример, неке развијене западне државе, иако имају економску снагу која би им омогућила да издвајају велика средства за одбрану, то не раде. Они су усмерени на то да своју безбедност осигурају кроз чланство у НАТО-у, ослањајући се на заштиту коју пружају снажне државе чланице тог савеза. Као резултат, ове земље имају мање буџете за сопствену одбрану, али одржавају мале, али врло професионалне и добро опремљене војске. Поред тога, економске активности у тим земљама углавном служе интересима великих транснационалних корпорација, чији су буџети често већи од буџета самих држава, а економска моћ се користи за даље јачање приватног сектора и повећање профита.

Србија се по овоме разликује јер има традицију слободе и инсистира на самосталном вођењу своје економије и политике. Исто тако, историјски догађаји и геополитички положај земље дају јој посебан значај, јер се налази на простору који је увек био мета интереса великих сила због стратешке позиције и ресурса.

Када је реч о планирању одбране, финансијски план за одбрану Србије припрема се у складу са смерницама Министарства финансија. Овај план, који важи за једну

годину, заснива се на средњорочном планирању које покрива период од три године. Током тог процеса планирају се конкретне активности сваке јединице и установе у систему одбране, као и средства потребна за њихову реализацију. Унутар система постоје одговорни носиоци функција који управљају финансијама и спроводе постављене задатке у областима као што су логистика, финансије, обука, људски ресурси, телекомуникације и развој опреме (Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б., 2016).

Средства која се издвајају за одбрану користе се кроз различите функције које омогућавају спровођење задатака усмерених ка постизању општих циљева одбране. Ови циљеви се конкретизују кроз различите програме, активности и пројекте који одражавају потребе одбрамбеног система у току једне године. За те програме се обезбеђују финансијска средства, прати се како се они реализују и контролише се како се новац користи током извођења пројеката.

Према упутствима Министарства финансија, носиоци функција у систему одбране имају увид у расположива средства подељена по економским категоријама, која се односе на цео систем одбране. Они потом ову информацију прослеђују свим јединицама и установама које добијају буџет, како би у оквиру средњорочног плана планирале активности за наредне три године и потребна средства за њих. Јединице добијају прецизне податке о расположивом буџету по свим економским ставкама, у оквиру одређених лимита.

Ако неки важан пројекат захтева више новца него што је планирано, та средства се планирају ван постојећих лимита и очекује се да ће бити обезбеђена касније, када се направи ребаланс буџета. У случају да је пројекат од стратешког значаја за јачање одбрамбених способности, може се чак одустати од неких раније планираних активности како би се обезбедила средства за приоритетне задатке.

Током последњих дванаест година, повећање издвајања за одбрану омогућило је фокус на модернизацију и опремање војске савременом технологијом, сличном оној коју имају и економски јаче државе. У време бивше Југославије издвајања за одбрану су стабилно износила око четири процента бруто домаћег производа, што је био константан ниво. Тада је постојало и дугорочно планирање на период од десет година, у којем су се дефинисале активности и пројекти усмерени на развој и јачање борбених способности оружаних снага.

Планови одбране током времена углавном нису доживљавали значајне промене и задржавали су се у истом облику, док су корекције углавном биле ограничене на прилагођавање буџетских средстава инфлацији за одређену годину. Тада се план одбране доносио на највишем нивоу федерације, а његови делови су се потом детаљније разрађивали за различите административне јединице попут република, аутономних покрајина, градова и општина, па чак и за радне организације (Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018).

Пошто је у то време важио принцип наоружаног народа, односно сваког грађанина као дела одбрамбеног система, свака радна организација је морала да има одређен број запослених који су били задужени за активности везане за одбрану. Они су били одговорни за припрему и обуку својих колега, пратећи како се та припрема спроводи и како је људство оспособљено за одбрамбене задатке.

Модел одбране који је важио у некадашњој држави био је усклађен са политиком која није дозвољавала прикључивање ни једном од војних савеза, али истовремено није тежила ни потпуној неутралности. Тај приступ довео је до оснивања Покрета несврстаних земаља, чији је Југославија била један од оснивача. Држава је у то време била јача и већа, са развијеном индустријом за производњу војне опреме, па је војска углавном опремана домаћим ресурсима. Сматрало се да је развој домаће одбрамбене индустрије најбољи начин да се обезбеди самосталност у снабдевању оружаним снагама и да се избегне зависност од страних земаља.

Иако се понекад куповала опрема из иностранства, углавном због тога што домаћа индустрија није могла да производи све што је потребно, тежило се томе да се временом развију сопствени капацитети и смањи ослањање на спољне добављаче. Данас, као мања и индустријски слабија земља него некада, Србија посвећено ради на јачању своје одбрамбене индустрије. Велики део наоружања, опреме и муниције сада се производи у земљи, а значајан део и извози. Ипак, сложени борбени системи и неке напредне ратне технике које Србија није у могућности да произведе, и даље се набављају из иностранства.

Последњих година српска војска је значајно модернизована и добила је савремену борбену технику која долази и од домаће индустрије и од иностраних добављача. Узимајући у обзир безбедносну ситуацију у региону и шире, Србија наставља да унапређује своје оружане снаге кроз комбинацију домаћих производа и увоза. Савремени

војни системи све више инсистирају на децентрализацији доношења одлука и већој одговорности оних који непосредно извршавају задатке, а овај приступ није важан само у војсци, већ и у целом српском друштву.

Планирање и буџетирање у систему одбране не могу бити сматрани комплетним без праћења саме реализације тих планова. Важно је пратити како се задаци извршавају на најнижем, оперативном нивоу, где људи који су директно укључени обављају своје обавезе. Могуће је направити реформе на вишем нивоу, променити законе и прописе, али ако се не промени начин на који се буџетски процес спроводи у пракси, те реформе ће остати само на папиру. Највећи изазови и проблеми, као што су кашњења и прекорачења у трошењу, јављају се управо у делу система који спроводи буџет, и ту је потребно увести суштинске промене.

Проблеми се морају решавати тамо где и настају, а у систему одбране они произлазе из лоше организованог извршног дела буџетског процеса, што доводи до финансијске недисциплине. Иако се проблеми појављују током извршења буџета, они су последица пропуста и у претходним фазама планирања. Свако кашњење или пропуст на извршном нивоу утиче на целокупан успех пројекта. Тренутни систем буџетског финансирања одбране базира се на старој пракси, где сва потребна документација у папирном облику иде у Рачуноводствени центар Министарства одбране на проверу. Пошто су јединице Министарства одбране и Војске широм целе земље, овакав начин рада отежава брзо и ефикасно праћење и контролу, јер је тешко покрити све локације и одржати контролу на време (Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018).

Због постојећег начина рада, често долази до кашњења у измиривању финансијских обавеза, што отежава редовну контролу рада удаљених јединица и доводи до тога да се морају плаћати додатне камате и пенали добављачима. Међутим, тренутно се у систему одбране често занемарује важност економског аспекта у управљању, што ће се променити увођењем новог рачуноводственог информационог система. Овај систем биће доступан свим корисницима буџетских средстава унутар система, односно у свим јединицама и установама.

Главна сврха увођења овог новог система јесте да свака организациона јединица може свакодневно уносити електронске податке о плаћањима, користећи електронске налоге. Плаћања ће се обављати најкасније два дана од тренутка када настане пословни догађај, што ће донети већу ажурност у праћењу финансијских и материјалних токова.

Осим тога, овај приступ ће смањити трошкове буџета јер ће бити избегнута непотребна плаћања због кашњења. Увођење овог система представља модернизацију и дигитализацију процеса, а све то уз примену савремених принципа управљања знањем и квалитетом, као и увођење нових технологија.

2.6. Предности и ограничења примене ППБИ система у МО и ВС

У табели 5 су приказане предности и ограничења у примени система планирања, програмирања, буџетирања и извршења (ППБИ) у Министарству одбране и Војсци Србије. Овај систем представља важан корак ка унапређењу управљања ресурсима и повећању ефикасности буџетског пословања, али истовремено носи и одређене изазове и ризике који захтевају пажљиву контролу и одговорност свих укључених актера (Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018).

ТАБЕЛА 5: Предности и ограничења примене ППБИ система у МО и ВС

Предности	Ограничења / Изазови
Омогућава интегрисано управљање планирањем, програмирањем, буџетирањем и извршењем	Одговорност за унос и контролу података преноси се на основне јединице, што повећава њихов терет
Повећава транспарентност и контролу процеса	Ризик од злоупотреба у материјалном и финансијском пословању
Омогућава праћење извршења плана у свим фазама и предвиђа корективне мере у случају одступања	Контролори у Рачуноводственом центру имају улогу само евидентирања пословних промена
Даје бољи увид одлучивачима у потребе и могућности система	Постојећи изазови у модернизацији и адаптацији на нови систем
Омогућава рационалну расподелу финансијских, материјалних и људских ресурса према приоритетима	Потреба за високим степеном дисциплине и одговорности у јединицама
Користи предности војне организације: колективност, тимски рад, спремност за помоћ и размену знања	Захтева сталан надзор и инспекцијски контролни механизам за превенцију злоупотреба

Војна дисциплина омогућава ефикасно обављање задатака и вођење буџетског пословања	Могућа отпорност према променама и новим начинима рада унутар организације
--	--

Извор: Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018

3. ИСХРАНА КАДЕТА УНИВЕРЗИТЕТА ОДБРАНЕ

3.1. Улога исхране у војним образовним институцијама

Да би исхрана била исправна, она мора да обезбеди не само довољно енергије, већ и потребне количине хранљивих материја које штите организам и граде његове ткиве. Научници и даље раде на томе да прецизно одреде шта представља оптималну исхрану и како различити нутријенти доприносе очувању здравља и спречавању болести. До сада су препознали више од 40 важних супстанци које су неопходне за правилно функционисање тела. Ниједна појединачна храна не садржи све те есенцијалне супстанце, али већина намирница обезбеђује неке од њих у различитим количинама.

Правилна исхрана пружа телу потребну енергију, штити здравље и омогућава људима да се активно укључе у разне физичке активности, што утиче и на њихов општи животни квалитет. Она доприноси и лепоти, јер здрав изглед спољашњости говори о добром стању организма. Да би исхрана била исправна, важно је да оброци буду уредно распоређени током дана, да се користе различите врсте намирница, да оне буду у правилном односу и да се храна припрема на одговарајући начин (Стојановић, Д., Станковић, А., Николић, М., 2014).

3.2. Нутритивни захтеви и стандарди исхране кадета

Исхрана кадета у војним школама мора бити прилагођена њиховим специфичним потребама за правилан раст, одржавање добре физичке кондиције и оптимално ментално функционисање. Пошто су њихове физичке активности захтевне и интензивне, важно је да добијају довољно енергије, као и основних хранљивих материја као што су протеини, угљени хидрати, масти, витамини и минерали. Количина енергије која им је потребна зависи од фактора као што су њихова старост, пол, телесна тежина, висина и ниво активности, а у просеку се дневни унос креће између 2.500 и 3.500 kcal (Арсић, С., 2025).

Протеини имају улогу у изградњи и обнови мишићног ткива, посебно након физичких напора, због чега се препоручује да кадети дневно уносе око 1,2 до 1,6 грама по килограму телесне тежине. Угљени хидрати су главни извор енергије и треба да чине највећи део калоријског уноса, док здраве масти обезбеђују додатну енергију и подржавају рад нервног система. Витамини и минерали, нарочито калцијум, гвожђе, магнезијум, витамин Д и витамини из групе Б, играју важну улогу у развоју костију, мишићној функцији и правилном метаболизму.

Правилна исхрана за кадете подразумева редовне оброке, довољан унос воде, као и јело богато свежим воћем, поврћем и интегралним житарицама, уз ограничено конзумирање прерађене хране и шећера. Поред укупног уноса калорија, важно је пажљиво распоредити макронутријенте током дана како би се одржала стабилна енергетска равнотежа, што помаже у очувању концентрације и физичке издржљивости током тренинга и наставе (табела 6).

ТАБЕЛА 6: Нутритивни стандарди исхране кадета, прилагођеног према узрасту, полу и нивоу физичке активности

Узраст/Пол	Енергетске потребе (kcal/дан)	Протеини (г/кг/дан)	Угљени хидрати (%)	Маси (%)	Калцијум (mg/дан)	Гвожђе (mg/дан)	Витамин D (µg/дан)
16–18 г, мушки	3.000–3.500	1,4	55–60	25–30	1.200	12–15	15
16–18 г, женски	2.700–3.000	1,2	55–60	25–30	1.200	15	15
19–21 г, мушки	3.200–3.600	1,4	55–60	25–30	1.200	12	15
19–21 г, женски	2.800–3.200	1,2	55–60	25–30	1.200	15	15

Извор: Арсић, С., 2025

У табели 7 је приказан пример препорученог дневног плана obroка кадета.

ТАБЕЛА 7: Дневни план obroка кадета

Оброк	Намирнице / јело	Калорије (kcal)	Протеини (г)	Угљени хидрати (%)	Маси (%)	Калцијум (mg)	Гвожђе (mg)	Витамин D (µg)
Доручак	Зобена каша са млеком, јаје, јабука, чаша млека	550	25	55	25	350	3.5	5
Прва ужина	Шака орашастих плодова, воће	200	5	50	45	50	1	0
Ручак	Печена пилетина 150 г, пиринач 100 г, салата, хлеб интегрални	700	40	50	25	150	4	2

Друга ужина	Јогурт 200 г, мали сендвич са сиром	300	15	55	20	250	1.5	3
Вечера	Риба 150 г, кувано поврће, кромпир 150 г	600	35	45	30	200	3	6
Пред спавање	Чаша млека 200 мл	150	7	50	30	250	0	2
Укупно дневно		2500	127	51%	27%	1250	13	18

Извор: Арсић, С., 2025

3.3. Организација исхране кадета у војничком ресторану

У војничком ресторану где се хране кадети, све је уређено тако да се простори и капацитети користе што ефикасније. Значајан део ресурса, око 40%, користи се за припрему и поделу оброка за друге јединице у Војсци које немају довољне услове, а такође и за кадете током њихових активности. Поред тога, у близини Војне академије налазе се две касарне које имају више капацитета него што им је потребно, отприлике 52%. Када се системи исхране ових објеката повежу и раде заједно, све расположиве могућности се у потпуности искористе, што помаже да се смање укупни трошкови по сваком појединцу (Арсић, С. Н., 2010).

Да би организација могла да побољша своје капацитете и постигне жељене резултате, прво је потребно темељно испитати да ли је оправдано задржати садашње капацитете које има. Поред тога, важно је размотрити и могућности увођења нових начина или метода рада који би могли донети додатне користи. Такође, неопходно је извршити конкретне провере како би се тестирало да ли предложени начини функционишу у пракси. Када се изабере најпогоднији приступ, он се примењује у систему исхране. Приликом анализе оправданости свих ових корака, треба узети у обзир и различите унутрашње и спољне факторе који могу утицати на рад организације, као и шансе и ризике који могу настати. Такође је важно сагледати снаге и слабости организације и како оне могу утицати на све заинтересоване стране у процесу (табела 8) (Арсић, С. Н., 2010).

ТАБЕЛА 8: SWOT анализа

Снаге	Квалитетна инфраструктура постојећих капацитета (у складу са актуелним стандардима у изградњи, опремању и одржавању).
--------------	---

	• Обучен и искусан професионалан кадар (радна снага квалификована у војним школама и наставним центрима). • План исхране прилагођен корисницима (Нови План исхране у употреби од 2009. године). • Стручан менаџмент система исхране на Војној академији (официри са искуством на управним и извршним функцијама у систему исхране Војне академије). • Спремност менаџмента Војне академије за побољшања перформанси система исхране.
Слабости	• Предимензионираност капацитета која финансијски оптерећује буџет Војне академије. • Регулаторни амбијент стимулише монополски однос добављача (у случају прекида уговора са постојећим добављачем ствара се дисконтинуитет у снабдевању храном до 20 дана). • Недовољна спознаја актуелних тенденција у организовању система исхране у страним армијама. • Непостојање војних прописа и институција које третирају проблематику „аутсорсинга“ на економски прихватљив начин. • Неразвијеност понуде на тржишту (довољан број компетентних и способних понуђача у области кетеринга, из разлога антимонополских преговора, алтернатива у случају прекида уговора).
Шансе	• Смањење трошкова пословања повећањем делотворности кроз боље коришћење расположивих ресурса. • Оптимизација персоналног ангажовања. • Проширење јеловника са додатним компонентама исхране. • Увођење квалитетнијег менаџмента у систему исхране Војне академије. • Гарантовано снабдевање храном по питању свих сценарија (вежбе, ванредне околности, репрезентативни обеди). • Модернизација инфраструктуре. • Повећање задовољства корисника.

Претње	• Безбедност у припреми и дистрибуцији хране (исхрана није контролисана у свим фазама). • Зависност од екстерних субјеката ствара могућност дисконтинуитета у снабдевању храном (због непоштовања уговора или престанка рада фирме добављача). • Стварање опортунитетних трошкова условљених организационим променама. • Повећање трошкова на дуги рок (тенденциозност понуђача да анулирају ефекте ниже цене основне понуде, понудом у ванредним околностима и осталим трошковима пословања). • Девастација постојећих капацитета.
---------------	---

Извор: Арсић, С. Н., 2010

Приликом разматрања треба имати у виду да су садашњи људски, материјални и организациони ресурси настали уз велики труд и током дугог времена, када су услови за рад били повољнији. Вредност ових капацитета није само у мерљивим материјалним показатељима, већ и у искуству и знању како правилно обављати послове, што се не може купити, већ се стиче годинама рада и стручности у специфичним задацима. Један од проблема је и недостатак довољно обученог особља које разуме своју улогу у одбрамбеном систему и поседује потребне вештине стекнуте кроз образовање и рад у војсци. Такође, око 40% капацитета кадетског ресторана на Војној академији може се користити за припрему и поделу хране за друге војне јединице које имају мање могућности или за потребе исхране војника током радног времена, где постоји неуједначеност у расположивим капацитетима (Доступно на: <https://www.mod.gov.rs/lat/16474/kvalitetnija-i-raznovrsnija-ishrana-na-vojnoj-akademiji-16474>, преузето: 02.10.2025.).

У непосредној близини Војне академије налазе се две касарне које самостално организују припрему хране, али имају вишак капацитета, око 52%, што значи да не користе свој пуни потенцијал. Ако би се системи исхране са све три локације повезали и ослањали на ресурсе Војне академије, која располаже највећим и најмодернијим капацитетима за припрему хране, могло би се постићи пуно искоришћење расположивих средстава. Овакав приступ би довео до ефикасније организације и смањења укупних трошкова по особи која користи услуге исхране (Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018).

Једна од предности војне академије у организовању исхране је то што њено руководство покушава да планира број obroка што прецизније, како би смањило непотребне трошкове. Овај процес, познат као рационасање, подразумева процену колико људи ће стварно доћи на оброк, узимајући у обзир да неки од пријављених неће присуствовати. Због тога понекад буде спремљена храна која се не искористи, што доводи до материјалних губитака. Менаџмент Војне академије настоји да овакве ситуације сведе на минимум како би се избегле непотребне уштеде (табела 9).

ТАБЕЛА 9: Број obroка и финансијски износ исхране кадета

Оброк	Број obroка	Новчани износ
Доручак	19.080	2.537.640 дин.
Ужина	19.080	
Ручак	20.853	4.733.631 дин.
Вечера	29.402	4.028.074 дин.
УКУПНО	88.415	11.299.345 дин. (105.590,5 €)

Извор: Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З., 2018

Цене obroка у војничким ресторанима одређене су према званичном ценовнику који је објављен у Службеном војном листу, при чему су утврђене цене за доручак, ужину, ручак и вечеру. Укупни трошак obroка, укључујући и порез на додату вредност, представља основу за финансијско планирање исхране. Поред тога, постоји могућност да се исхрана организује током радног времена, уколико се обезбеде технички и технолошки услови и донесе стручна упутства која ће регулисати цео процес. Та упутства би требало да прецизно дефинишу како ће се планирати потребе за прехранбеним производима, које врсте јела ће се припремати за професионалне припаднике, као и организацију времена обедовања. Такође, у упутству би се регулисао начин вођења материјалног књиговодства и поступак наплате obroка. Посебна пажња требало би да се посвети и организовању исхране припадника који раде у објектима Војске без војних ресторана, како би се обезбедиле све потребне услуге на адекватан начин. На овај начин, исхрана би била усклађена са тржишним условима и задовољила би потребе припадника Војске током рада.

3.4. Ланац снабдевања артикала хране

Ланац снабдевања чини група различитих учесника који су повезани у процесу кретања производа, услуга, новца и информација од самог извора све до крајњих

корисника. Управљање овим ланцем подразумева планирање, организовање и праћење свих активности које су укључене у његов ток, с циљем да се све обави што ефикасније. Овај систем обухвата кретање материјала и услуга неопходних за производњу робе и њену дистрибуцију, као и процес вредновања производа на тржишту, све док не стигне до потрошача који га користи (Регодић, Д., 2010).

Снабдевање се може посматрати као процес којим се обезбеђују средства потребна крајњем кориснику. За успешну реализацију снабдевања неопходно је да постоји потреба за тим средствима, као и могућност да се она обезбеде, уз адекватну размену информација у систему. Овај процес представља важну логистичку функцију чији је задатак да материјалним ресурсима обезбеди јединице на време и у довољним количинама како би могле да изврше своје задатке. У оквиру Војске Србије и Министарства одбране, снабдевање је јасно дефинисано као планирана и организована активност која укључује управљање материјалним ресурсима од њиховог набављања, преко складиштења и одржавања, до дистрибуције до корисника. Овај систем осигурава да војска има све неопходне залихе и средства како би могла да испуни своје мисије и обезбеди нормалан живот и рад унутар организације (Кнежевић, М., Јанковић Шоја, С., Милуновић, М., 2024).

Снабдевање у Војсци Србије спроводе првенствено логистички органи, али у том процесу учествују и државне институције, приватне фирме и друга правна лица која стављају своје ресурсе на располагање војсци у складу са прописаним овлашћењима. За организовање и реализацију интендантске подршке у војсци одговоран је Интендантски сектор, који обезбеђује материјалне ресурсе попут хране, одеће, воде и услуга неопходних за нормалан живот и рад припадника Војске. Ова подршка обухвата планирање и организовање снабдевања, испитивање тржишта ради обезбеђивања најбољих понуда, склапање уговора, набавку и контролу квалитета, као и пријем и складиштење материјала. Планирање се базира на потребама и нормативима који су утврђени у зависности од броја припадника и карактеристика јединица, а поступци набавке морају бити економични и рационални. Управљање овим процесом спроводи Управа за снабдевање, која се стара да све буде у складу са законом и прописима који регулишу промет робе и набавке у систему одбране.

Када се покретне ствари примају из производње, то обавља посебна комисија која проверава да ли испуњавају услове из уговора, као и да ли количина и квалитет

одговарају договореним параметрима. Након што се ова провера заврши, ствари се смештају у складиште. Процес складиштења укључује пријем робе, њено правилно смештање, чување, комплетирање поруџбина, допуну залиха, издавање потребних материјала и вођење прецизне документације. Организација складишта је таква да обезбеђује очување квалитета материјала, ефикасно коришћење простора и прецизно и редовно евидентирање свих промена.

3.4.1. Планирање снабдевања

Планирање представља управљачку функцију која се бави одређивањем циљева и критеријума у оквиру неког система, као и постављањем политика, програма и метода потребних да се ти циљеви остваре. У суштини, систем планирања подразумева низ активности и корака који усмеравају развој и рад система ка јасно дефинисаном циљу. У војном контексту, планирање је кључни процес који омогућава пронаћи најбоља решења и направити планове за испуњење постављених задатака. Пошто је војска изузетно сложен систем, планирање игра важну улогу у организацији и коришћењу расположивих ресурса како би се постигли циљеви. Оно подразумева разлагање циљева на конкретне задатке, додељивање потребних снага и средстава, и дефинисање ко ће бити задужен за њихово извршење. Без овог процеса, функционисање војске не би било могуће. Сврха сваког плана је да осмисли како ће систем изгледати у будућности, које активности су неопходне да се то оствари, ко ће их спроводити и који ресурси су за то потребни (Војска Србије, 2012).

Основна идеја планирања подразумева паметан и сврсисходан избор циљева, политика и конкретних планова. Управо на томе почива економично пословање у војсци, јер успешност овог процеса утиче на то да ли ће се поштовати економски принципи кроз све фазе снабдевања. Добро организован и правовремен план снабдевања прехранбеним производима кључан је за нормално функционисање објеката исхране у Војној академији и за квалитетно обављање свих задатака у вези са исхраном. Планови се састављају у складу са важећим прописима, узимајући у обзир број лица која треба да буду нахрањена и количине хране која је на располагању у складиштима. За ову врсту планирања одговара Управа за општу логистику у Сектору за материјалне ресурсе Министарства одбране. Планирање се манифестује кроз одobreне финансијске планове и планове јавних набавки, који обезбеђују да цео процес тече непрекинуто. Поред тога, ови планови служе и за анализу тржишта и економску процену набавки. План јавних набавки

представља коначни документ који садржи количине и вредности потребних производа, а настаје на основу финансијског плана. Током припреме ових планова, надлежни органи детаљно процењују залихе и будуће потребе, имајући у виду и могуће организационе промене. Истовремено, пажљиво разматрају да ли се уз боље управљање ресурсима може смањити количина потребне робе или чак одустати од појединих набавки, као и да ли постоје средства за финансирање предвиђених куповина.

Планирање набавки укључује процену тренутних залиха материјалних средстава, као и стања расположивих финансијских средстава. Такође, неопходно је направити детаљну листу покретних ствари које треба набавити, уз узимање у обзир динамике и других релевантних фактора који утичу на потребе. Сам процес планирања обухвата неколико узастопних корака: прво се прикупљају информације из различитих извора, потом се врши селекција и одабир података који су најважнији за израду плана. Након тога следи анализа која упоређује претходна стања са предвиђањима за будућност. Кључни део је и усаглашавање плана са расположивим ресурсима и околностима у којима се посао обавља. План се потом дистрибуира свим релевантним нивоима како би сви знали своје задатке. На крају, важан аспект је и праћење и провера да ли се планови спроводе, што у пракси често остаје запостављено. Документ који представља план јавних набавки је неопходан за почетак саме набавке и обезбеђује да све буде у складу са одобреним буџетом. Управо на основу тог плана Војна академија покреће поступак јавних набавки, водећи рачуна о финансијским ограничењима и прописима.

План набавки треба да обухвати све потребне набавке које ће се реализовати током наредне године и мора бити усклађен са расположивим финансијским средствима. У том документу детаљно се наводе сви производи и услуге који се планирају, укључујући количине и процењене цене. Корисници буџетских средстава, укључујући и Војну академију, имају обавезу да план набавки саставе и доставе до краја године која претходи периоду набавки. Пошто тачно одобрење буџета није увек познато унапред, планови се првобитно припремају на основу процене потреба и досадашње потрошње, као и претходних финансијских предлога. Када се буџет званично усвоји, план набавки се прецизно прилагођава у складу са стварним износом средстава која су на располагању. На овај начин се обезбеђује да план буде реалан и усклађен са финансијским могућностима.

3.4.2. Набавка прехранбених производа

Економска улога набавке произилази из ограничености ресурса са којима располажу произвођачи, трговци и корисници. У процесу набавке, циљ је да се планирана роба обезбеди по што нижој цени, задовољавајућег квалитета, од поузданих добављача, у предвиђеном року и на потребном месту. Пошто различити производи имају специфичне карактеристике, неопходно је применити прилагођене методе за сваки тип робе, а успех набавног процеса зависи од доброг познавања тржишта, специфичности производа, организације рада, примене одговарајуће технологије и критеријума за избор најповољнијег добављача. Да би побољшали економичност набавки, одговорни органи морају пажљиво управљати залихама и планирати потребе, уз континуирано праћење и анализу тржишних услова, како би обезбедили најбоље цене и квалитет уз минималне укупне трошкове (Петровић, Р., 2007).

Набавни процес обухвата низ различитих активности које почињу планирањем и организацијом, затим укључују истраживање тржишта, склапање уговора и обезбеђивање финансијских средстава, све до коначне реализације планираних набавки. Добро осмишљена и организована набавка захтева континуирано праћење тржишта, успостављање сарадње са потенцијалним добављачима, избор најприкладнијих извора снабдевања, одржавање редовног прилива материјала, као и ефикасно управљање залихама и надзор над испуњењем уговора. Управо из овог сложеног процеса произлазе основни циљеви набавке, који укључују осигурање сталне и правовремене испоруке робе и материјала, одржавање добрих односа са добављачима, оптимизацију нивоа залиха, смањење трошкова, као и очување квалитета набављених средстава.

У контексту Војске, набавке покретних ствари реализују се у складу са Законом о јавним набавкама, који прописује прецизне процедуре и услове за прибављање добара, услуга и радова. Овај закон дефинише јавну набавку као уговорни процес који омогућава једном или више јавних наручилаца да изаберу привредне субјекте за испоруку потребних добара и услуга, без обзира на то да ли су они намењени за јавне сврхе или не (Петровић, Р., 2007).

Министарство одбране и Војска Србије, као јединствени наручилац у смислу Закона о јавним набавкама, заједнички припремају један свеобухватни план јавних набавки који покрива потребе целог Министарства за текућу годину. Овај план одражава све потребне набавке добара, услуга и радова, при чему се води рачуна о расположивим

средствима одобреним кроз буџетске планове. Све набавке спроводе се према законским прописима и пратећој регулативи, а свака категорија производа или услуга има свој контни број који служи као основ за планирање и финансијско одобрење. Одговорна лица за поједине области припремају смернице за планирање набавки у оквиру својих надлежности. У случају потребе, план може бити допуњен или измењен, при чему се измене формално обрађују и достављају релевантним институцијама као што су Управа за јавне набавке и Државна ревизорска институција. Ове информације се јавности објављују на службеним порталима и интернет страницама у складу са роковима прописаним законом.

Свако ко као наручилац не испоштује обавезу објављивања годишњег плана јавних набавки може бити кажњен новчаном казном у распону од 100.000 до 1.000.000 динара, у складу са Законом о јавним набавкама. За реализацију било које набавке неопходно је да буду обезбеђена одговарајућа финансијска средства, али и да сама набавка буде укључена у годишњи план јавних набавки. Овај план треба да садржи кључне информације као што су опис предмета набавке, његова процењена вредност, врста поступка која ће бити примењена, као и очекивани термин покретања поступка (Кецман, М., 2013).

Након доношења, план и све његове измене морају бити објављени на Порталу јавних набавки и званичној интернет страници наручиоца у року од десет дана. Закон јасно прописује да набавке не могу бити покренуте без претходног планирања и уноса у план набавки, осим у ванредним ситуацијама када није могуће планирати набавку унапред. У тим случајевима, због хитности или непредвидивих околности, дозвољено је извршити набавку и без предходног уноса у годишњи план, уз јасан циљ да се обезбеди рационално и економично коришћење финансијских средстава.

Прехрамбени производи имају посебно значајно место у савременим токовима производње, промета и потрошње, јер задовољавају основну људску потребу – исхрану. Њихова набавка се обично одвија на тржишту и разликује се од набавке других врста робе управо због специфичности ових производа. Утицај на обим, динамику и начин набавке имају различити фактори, попут чињенице да су производи намењени редовној потрошњи, да временски услови значајно утичу на доступност посебно пољопривредних производа и да неки од њих захтевају свакодневно снабдевање, док други могу бити набављани ређе. Поред тога, потрошња једног прехранбеног производа често прати и

употребу више других производа у комплексу, што утиче на начин набавке. Ова роба је осетљива на кварење и губитак квалитета у свим фазама ланца од производње до крајњег корисника, а код пољопривредних производа постоји јасна сезонска динамика која диктира када и колико ће производа бити доступно. У војним структурама често постоје недоумице да ли је боље да се набавке организују централизовано или да се препусте различитим јединицама у децентрализованом систему, јер сваки од ових приступа има своје предности и мане. Међутим, у оквиру Министарства одбране, одговорност за координацију набавки лежи на Управи за снабдевање.

Централизовано организовање набавки доноси бројне предности јер омогућава уједињен приступ Војске на тржишту, што олакшава и унапређује истраживање понуде. На тај начин се могу обезбедити повољнији услови куповине, укључујући и нижу цену, уз смањење трошкова који настају током процеса набавки. Јединствени критеријуми за избор добављача гарантују да се набавља роба истог квалитета, док технолошка и информатичка подршка чини рад набавних органа ефикаснијим. Осим тога, боља контрола буџетских средстава и дугорочни уговори с добављачима доприносе стабилности и континуитету у снабдевању. С друге стране, децентрализовани приступ има предност у брзини реаговања и флексибилности јер омогућава јединицама да самостално реагују на промене на тржишту, избегавајући бирократију централизованог система. Комбиновани модел је настојање да се споје предности оба приступа, свеукупно на минимум њихове мане (Тешановић, Б., Кеџман, М., 2008).

Када је реч о набавци прехрамбених производа, најчешће се користи отворени поступак, али се понекад примењују и рестриктивни или поступци са преговарањем. Отворени поступак подразумева могућност да сви заинтересовани привредни субјекти доставе своје понуде, што га чини транспарентним и отвореним за конкуренцију. Захваљујући овом приступу постиже се већа ефикасност у набавкама јер се стимулише такмичење између понуђача, уз обавезу објављивања јавног позива како би сви имали једнаке шансе за учешће.

У поступку отворене јавне набавке прописани су минимални рокови у којима заинтересовани понуђачи могу да поднесу своје понуде. За набавке чија вредност достиже или прелази европске прагове, тај рок је најмање 35 дана од дана када је позив објављен. Када је реч о набавкама чија је вредност мања од овог прага, рок је скраћен на 25 дана. У случају радова који имају процењену вредност испод 30 милиона динара,

понуде се могу подносити у року од 15 дана, док је за набавке добара и услуга до 10 милиона динара минимални рок 10 дана (Тешановић, Б., Кеџман, М., 2008).

Ако је омогућено подношење понуда електронским путем, наручилац може смањити рок за подношење пријава за пет дана. Уколико таква могућност не постоји, рокови могу бити продужени за исти период, осим у ванредним и хитним ситуацијама када мора постојати одговарајућа документација која то потврђује.

Рокови се рачунају према прописаним правилима. Када се рок одређује у данима, дан објављивања се не укључује у рачунање, већ се рачуна од следећег дана или радног дана ако је рок дефинисан у радним данима. У случају да се рок изражава у месецима или годинама, он се завршава на дан који има исти број као дан када је позив објављен, а ако такав дан не постоји, рок се завршава последњег дана тог месеца. При томе, државни празници и викенди не утичу на почетак и ток рока осим ако се рок рачуна у радним данима, када се, уколико последњи дан рока падне на нерадни дан, рок продужава до првог наредног радног дана.

Рестриктивни поступак спроводи се у два главна корака. На почетку, наручилац објављује јавни позив на који се могу пријавити сви заинтересовани привредни субјекти. Након тога, у другој фази, само они кандидати који су задовољили услове и добили признање квалификације добијају позив да доставе своје понуде. Овај начин набавке је сличан отвореном поступку по томе што је транспарентан и јаван, те омогућава значајну конкуренцију међу учесницима. Закон прецизира рокове за пријаве, који зависе од вредности набавке у односу на европске прагова, а наручилац има могућност да одреди краћи рок, али не мањи од законски прописаног минималног рока.

Наручилац анализира све правовремено пристигле пријаве и оцењује их по претходно утврђеним критеријумима за квалитет. Сваки кандидат добија обавештење о томе да ли му је квалификација прихваћена или одбијена уз образложење. Закон такође дозвољава наручиоцу да ограничи број кандидата који ће ући у следећу фазу. Они који прођу у другу фазу добијају одређени рок за достављање понуда, при чему се рокови и правила за њихово скраћивање или продужење регулишу као и у првом кораку, укључујући утицај европских прагова и вредности набавке. Након достављања понуда, даље поступање је идентично као у отвореном поступку (Кеџман, М., 2013).

Конкурентни поступак са преговарањем је начин набавке који наручилац може користити само у одређеним ситуацијама прописаним законом. То су, на пример, случајеви када јавни наручилац не може у потпуности да задовољи своје потребе коришћењем уобичајених и лако доступних решења, или када је предмет набавке специфичан, као што је пројектовање или иновативна решења. Такође, овај поступак се примењује када је због сложености, правних или финансијских аспеката неопходно претходно преговарати, или када наручилац није у могућности да прецизно дефинише техничке услове предмета набавке. Понекад се овај начин користи и у случају да претходни отворени или рестриктивни поступци нису дали задовољавајуће понуде.

Сви заинтересовани субјекти могу доставити пријаву на позив који наручилац објављује, осим ако је позив упућен само кандидатима из претходног поступка, када објава позива није обавезна. Наручилац мора јасно дефинисати критеријуме за избор и минималне захтеве, који не смеју бити мењани током целог процеса. Рокови за подношење пријава усклађени су са законом и зависе од вредности набавке и европских прагова, а број кандидата који се могу позвати може бити ограничен према законом прописаним условима. Након што истекне рок за пријаве, све пристигле пријаве се прегледају и оцењују, при чему сваком кандидату који испуњава услове стиже извештај о прихватању квалификације, док се осталима доставља образложење одбијања.

Када се заврши ова фаза, наручилац шаље позив само квалификованим кандидатима да доставе почетне понуде у прописаним роковима и под условима. Након пријема понуда, преговори се воде са свим учесницима у циљу унапређења понуда, осим када се ради о коначним понудама које нису предмет даљих преговора.

Током преговарања, нису дозвољене измене основних минималних услова који су претходно дефинисани у конкурсној документацији. Наручилац мора током читавог процеса поступати у складу са начелима јавних набавки, обезбеђујући транспарентност и равноправност свих учесника. Уколико неки кандидати буду искључени из даљих преговора, наручилац има обавезу да им то службено саопшти и образложи. За оне који настављају учешће, свака измена или допуна у спецификацијама мора бити достављена у писаном облику како би сви били обавештени о новим условима. По завршетку свих преговора, свим учесницима се даје рок у којем треба да предају своје коначне понуде, на основу којих ће бити донета одлука о додели уговора.

3.5. Контрола квалитета намирница и припреме obroka

Процес процене јеловника у систему колективне исхране на Војној академији представља захтеван задатак који укључује анализу бројних квалитативних и квантитативних фактора. Овај процес доношења одлука обухвата и сложене аспекте као што су неизвесност и субјективни утицаји, због чега је неопходно узети у обзир нутритивне, технолошке, економске и сензорне критеријуме. Тако се обезбеђује да јеловник буде функционалан и финансијски одржив, при чему је важно постићи баланс између захтева корисника, расположивих средстава и технолошких могућности. За остварење овог циља користи се вишекритеријумска анализа која помаже у оптималном избору јела (Арсич, С., 2025).

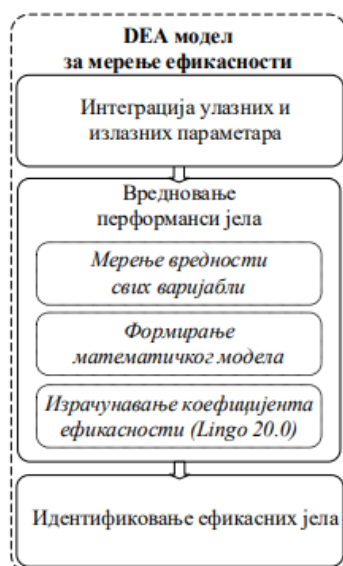
Квалитет намирница се прати од тренутка њиховог пријема, када се врши детаљан преглед према стандардима који гарантују безбедност, свежину и нутритивну вредност. Ако намирнице не испуњавају прописане услове, одбацују се или прилагођавају на одговарајући начин како би се одржао квалитет припремљених obroka. Складиштење намирница се обавља према строжим технолошким и хигијенским правилима, што помаже у очувању њихове свежине и спречавању губитка хранљивих својстава. Посебна пажња се посвећује и сезонским производима, чија је доступност ограничена, па је важно прецизно испланирати њихово укључивање у јеловник.

Припрема obroka у великим количинама мора бити организована на начин који омогућава рационалну и једноставну технолошку примену, што доприноси ефикасности рада особља и оптималном коришћењу материјалних и енергетских ресурса. Кључно је стално пратити трошкове припреме, као и потрошњу сировина и енергије, уз пажљив надзор квалитета сваког припремљеног obroka. При планирању јеловника и током саме припреме obroka, посебна пажња посвећује се очувању нутритивних својстава намирница, обезбеђивању довољног уноса важних макро и микро нутријената, као и прилагођавању obroka гастрономским навикама и потребама корисника, било да се ради о кадетима, ученицима, студентима, запосленима или пацијентима.

Да би се смањила субјективност у процени квалитета јела и обезбедила објективна, прецизнија анализа, на Војној академији користи се модел Анализе обавијања података (*DEA*). Овај метод систематски проучава везу између улазних фактора као што су трошкови и количина потрошених састојака, као и излазних параметара попут нутритивне вредности и прихваћености obroka од стране корисника.

На основу резултата се оцењује ефикасност сваког јела, при чему се издвајају она која имају најбоље перформансе, док се мање успешна јела укидају или прилагођавају, што доприноси унапређењу и оптимизацији изборног асортимана у јеловнику.

Коришћењем *DEA* модела у процесу планирања јеловника, доношење одлука постаје засновано на јасним и мерљивим параметрима, што побољшава ефикасност управљања ресурсима у систему колективне исхране. Захваљујући сталном праћењу и анализи, менаџери могу у сваком тренутку препознати која јела испуњавају критеријуме ефикасности и прилагодити избор према актуелним оперативним и нутритивним захтевима. Овај аналитички приступ такође помаже у рационалном коришћењу расположивих ресурса, смањењу отпада и оптимизацији припреме оброка, уз истовремено задовољење укуса и потреба корисника, као и обезбеђивање исхране која подржава њихово здравље и енергетски ниво.



СЛИКА 6: Поступак имплементације предложеног DEA модела

Извор: Арсић, С., 2025.

При набавци прехранбених производа за Војну академију посебан акценат ставља се на обезбеђивање високог квалитета. У Србији постоји више законских регулатива које се баве овим питањем, укључујући прописе који дефинишу стандарде и услове производње и промета прехранбених артикала, као и мере здравственог надзора над производима који су намењени широј употреби. Квалитет се може посматрати као усаглашеност производа са одређеним захтевима и циљем да се постигну најбољи могући резултати уз што мање потрошених ресурса. Он укључује различите аспекте који

утичу на корисничку вредност производа, а очекивања потрошача се односе не само на безбедност и нутритивну вредност, већ и на карактеристике као што су укус, изглед и паковање, при чему понекад здравствени аспекти могу бити мање видљиви, али су изузетно важни (Министарство одбране Републике Србије, 2003).

Квалитет прехранбених производа који се набављају у оквиру Војне академије може се уговорно одредити на различите начине, било по јасно дефинисаној спецификацији, према узорку, важећем стандарду или као уобичајни квалитет. Са правне и трговинске тачке гледишта, контролу квалитета обавља стручна комисија која прегледа производе, упоређује их са стандардима или уговореним узорцима, а може се користити и лабораторијска анализа како би се потврдиле све потребне карактеристике и обезбедила усклађеност са прописаним условима.

Стручњаци из сектора за контролу квалитета, пре свега технолози, имају важну улогу у обезбеђивању прецизних и поузданих података који омогућавају руководству да доноси информисане одлуке о квалитету производа. Њихови извештаји обухватају различите аспекте производног процеса и сировина које се користе. Прате се услови на производној линији, као што су доступност сировина и помоћних материјала, као и физичке и хемијске особине сировина. Поред тога, анализирају се и микробиолошки параметри како би се осигурала безбедност производа. У извештајима се бележе и услови у којима се производња одвија, температуре, време обраде, притисак и начини руковања материјалом. Такође се контролишу хигијенски услови у току целог процеса, укључујући складиштење, као и поступање са отпадним материјалима. Важно је и праћење усклађености карактеристика коначног производа са важећим стандардима, као и поверење потрошача које се гради током дистрибуције и продаје. Све ове активности заједно обезбеђују да производи испуњавају постављене захтеве и очекивања корисника.

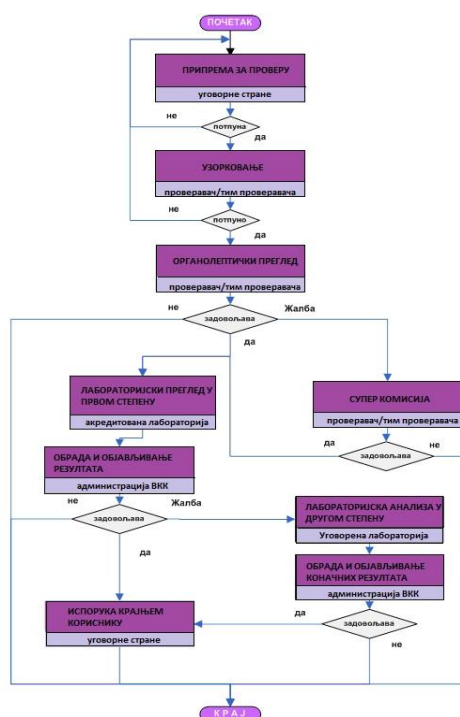
Сви прехранбени производи, без обзира на то да ли су набављени по основу уговора или купљени на отвореном тржишту, пре смештаја у магацин морају проћи проверу квалитета како би се утврдило да ли испуњавају прописане техничке стандарде. Током складиштења, квалитет се прати редовно, а инспекција се спроводи сваки пут када особље уочити било какве промене у стању намирница. Одговорни за ову контролу су различите комисије и службе, као што су стручна комисија која прегледа производе приликом пријема, комисија задужена за непосредну набавку са тржишта, управници

складишта који прате квалитет током чувања, као и други овлашћени инспекцијски органи приликом редовних прегледа.

У случајевима сумње или када се ради о већим количинама производа из увоза, именују се стручњаци из области медицине, хигијене, санитетске хемије или ветеринарства који својим мишљењем помажу у процени да ли намирнице испуњавају услове за складиштење и да ли су безбедне за употребу у исхрани.

На Војној академији постоје одговарајући простори за чување и припрему хране, укључујући војни ресторан и сале за обедовање. Свакодневно се узимају узорци сваког припремљеног јела који се чувају у посебном расхладном простору током 48 сати. Ове контролне порције се воде на посебном евиденцијом коју води командир јединице за општу логику, а узорци остају у војном ресторану где се и припремају. Овај систем обезбеђује могућност накнадне провере квалитета хране у сваком тренутку.

Цео процес контроле квалитета обухвата све фазе, почев од припремних активности и узорковања, затим кроз процену својстава која се могу уочити чулима, као и лабораторијске анализе, све до испоруке производа крајњем кориснику. Овај комплетан ток провере квалитета приказан је на слици 7.



СЛИКА 7: Фазе у војној контроли квалитета

Извор: Министарство одбране Републике Србије., 2003

3.6. Утицај квалитета исхране на здравље и перформансе кадета

Правилан унос хранљивих материја је неопходан за здрав развој организма, одржавање енергетске равнотеже и оптимално функционисање тела. Ово је посебно важно када је реч о извршавању захтевних физичких задатака и оперативних активности. Дијета која одговара потребама кадета обезбеђује адекватне количине протеина, угљених хидрата, масти, као и витамина и минерала, што директно доприноси очувању мишићне масе, развоју снаге, издржљивости, као и побољшању концентрације и менталних способности (Арсих, С., 2025).

Недовољна или лоше састављена исхрана може изазвати пад енергетског нивоа, повећан умор, смањену концентрацију и опште слабије резултате у физичким активностима. Правилно осмишљени оброци, који укључују разноврсне и уравнотежене намирнице као што су свежа растварања, поврће, као и изворе протеина и житарица, доприносе јакој отпорности организма на стрес, смањују могућност појаве хроничних болести и помажу бржем опоравку након напорних физичких задатака.

Осврћући се и на психичко стање, уравнотежена исхрана утиче на боље функционисање мозга, побољшавајући способности попут пажње, памћења и реакција. Оброци који обезбеђују потребне нутријенте, као што су омега-3 масне киселине, витамини из групе Б и антиоксиданти, имају важну улогу у одржавању здравља нервног система, што омогућава боље доношење одлука и смањује умор и психофизички стрес.

Квалитет хране је такође повезан са дисциплином и навикама кадета. Редовна и добро организована исхрана помаже у развоју здравих навика које омогућавају одржавање енергетског нивоа током интензивних тренинга и студирања. Правилан избор намирница и њихова припрема у колективном систему исхране гарантују да сви кадети добијају довољно енергије и неопходних нутријената за одржавање високог нивоа активности.

Коришћење аналитичких приступа, попут *DEA* модела, омогућава детаљно праћење колико су оброци ефикасни, помажући у препознавању јела која најбоље испуњавају захтеве у погледу хранљивости и укуса, као и у отклањању оних која не дају жељене резултате. Оваквим приступом се осигурава да јеловник буде прилагођен не само практичним и организационим потребама, већ и да доприноси очувању здравља, правилном развоју и способностима кадета да успешно одговоре на физичке и менталне изазове који их очекују.

4. АНАЛИЗА ПРОГРАМСКОГ БУЏЕТИРАЊА У РЕАЛИЗАЦИЈИ ИСХРАНЕ КАДЕТА

4.1. Тренутно стање буџетског система у оквиру исхране кадета

Ставови о финансирању одбране, као једне од кључних државних функција, значајно су се мењали током времена. Данас је јасно да је прошло доба у којем се веровало да области попут одбране и образовања, због свог политичког, друштвеног и хуманог значаја, не би требало да буду предмет економског разматрања. Савремени приступ подразумева да се и ове области морају посматрати кроз призму рационалног управљања ресурсима (Министарство одбране Републике Србије, 2024).

Финансијско пословање Војне академије, као дела структуре Министарства одбране и Војске Србије, уређује се прописима који регулишу буџетски систем Републике Србије. Процеси планирања, програмирања, израде и спровођења финансијског плана одвијају се у оквиру ширег поступка креирања и извршења државног буџета. Средства која су на располагању систему одбране утврђују се Законом о буџету за сваку календарску годину.

Када се закон донесе, надлежне службе Министарства одбране сачињавају Финансијски план у којем се одређује расподела буџетских средстава организационим деловима министарства. Универзитет одбране као материјално-финансијски орган другог степена добија своја средства одмах након усвајања буџета, а ректор, у својству наредбодавца, даље распоређује та средства својим јединицама.

Војна академија, која припада трећем степену материјално-финансијских органа, управља средствима која јој додели Универзитет и обезбеђује њихову расподелу својим унутрашњим организационим јединицама, укључујући и Војну гимназију. Начелник Војне академије је одговоран за целокупно планирање и трошење средстава и спроводи строг надзор над сваком фазом финансијског процеса, од планирања до реализације, водећи рачуна да се свака буџетска ставка користи наменски и у складу са прописима.

Ректор Универзитета одбране сваке године, у складу са буџетом, одређује које ће организационе јединице бити задужене за планирање и трошење средстава распоређених по одређеним конто позицијама. Како је Војна академија носилац логистичке подршке за све јединице у саставу Универзитета одбране, на њу пада одговорност за планирање и коришћење средстава која се односе на исхрану кадета, ученика, слушалаца и дежурних

органа. Та средства се у целости додељују Војној академији, која затим организује њихово коришћење, води рачуна о њиховом трошењу и спроводи контролу.

Финансирање исхране у оквиру система обуке кадета чини један сегмент укупног буџета Министарства одбране и намењено је обезбеђивању сигурних и одговарајућих услова исхране за све који се школују у систему одбране. Тај процес се спроводи у складу са програмским буџетом и обухвата различите издатке, од набавке и припреме намирница до транспорта и одржавања кухињских капацитета, који се финансирају преко економских категорија предвиђених за материјал, услуге, сталне трошкове и специјализоване услуге. На тај начин обезбеђује се непрекидна и квалитетна подршка исхрани кадета (Министарство одбране Републике Србије, 2024).

Подаци из извештаја о извршењу буџета Министарства одбране за првих девет месеци 2024. године показују да је у оквиру материјалних трошкова за МО било планирано нешто више од 5,4 милијарде динара од којих се део средства користи за исхрану кадета, а остатак за остале у МО и ВС. До краја септембра утрошено је око 4,08 милијарди, што представља нешто мање од три четвртине планираног износа. Оваква реализација сматра се уобичајеном, јер у току године долази до природних осцилација у трошковима исхране, набавци намирница и одржавању кухињских капацитета.

Значајан део буџета користи се и за специјализоване услуге, пре свега за уговорене активности као што су припрема и дистрибуција хране, контрола квалитета obroка, као и санитарно-хигијенска подршка. У овој категорији реализовано је скоро 80% планираних средстава, што указује на стабилно функционисање система услуга које подржавају исхрану кадета.

С друге стране, стални трошкови, попут трошкова енергената, одржавања инфраструктуре и осталих редовних издатака, реализовани су нешто испод половине планираног буџета, док је у категорији „услуге по уговору“ извршење нешто изнад половине, што показује да набавке и логистичка подршка теку без већих застоја.

Средњорочни план Министарства одбране за период од 2023. до 2025. године предвиђа да се материјално обезбеђење кадета, укључујући и њихову исхрану, посматра као важан део ширег напора да се побољша квалитет живота у систему одбране и да се расположиви финансијски ресурси користе што сврсисходније. У том оквиру планирано је да се трошкови смање и учине предвидивим увођењем централизованих набавки хране и потребних услуга, као и модернизацијом кухињских капацитета. Овакве мере

имају за циљ да се побољша енергетска ефикасност, смањи расипање намирница и омогући поузданије функционисање система исхране (Министарство одбране Републике Србије, 2023).

У пракси, оброци за кадете се обезбеђују комбинацијом војних кухиња и спољних добављача, уз стални надзор над квалитетом који спроводи логистика задужена за овај сегмент подршке. Финансијска служба Министарства одбране надгледа потрошњу средстава током целе године, водећи рачуна о законским обавезама, транспарентности и ефикасној употреби буџета.

4.2. Структура буџета за исхрану кадета

Буџетски оквир за исхрану кадета обухвата низ активности и категорија трошкова који се планирају, одобравају и распоређују унутар Министарства одбране, а све с циљем обезбеђења квалитетне исхране за војне полазнике. Трошкови у овој области нису концентрисани у једној ставци, већ се распоређују преко различитих рачуна који одражавају природу појединих издавања. То значи да се издвајају средства за набавку основних сировина и дневну припрему оброка, као и за текуће оперативне трошкове, али и за веће капиталне инвестиције, попут модернизације кухињске опреме или уређења просторија за припрему и конзумирање хране. Поред тога, у оквиру буџета се планирају и услуге које се спољно набављају путем уговора, као што су кулинарске услуге, логистичка подршка и контроле квалитета. Овај систем омогућава јасну подјелу између редовних оперативних активности и дугорочних улагања, што доприноси бољем управљању ресурсима и прецизнијој контроли потрошње у области исхране кадета (Министарство одбране Републике Србије., 2024).

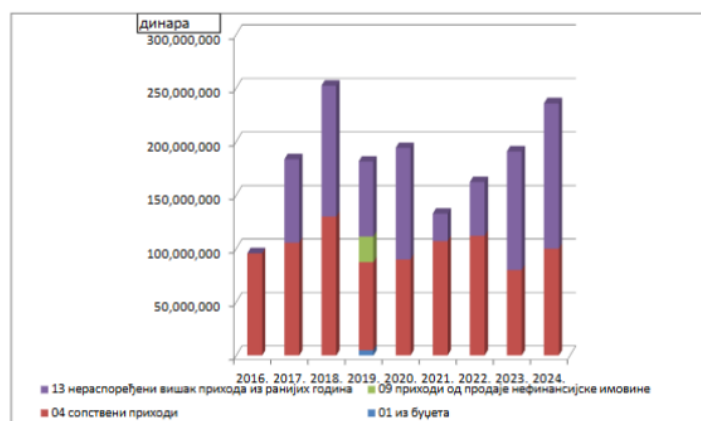
Структура буџета за исхрану кадета у оквиру Министарства одбране садржи очигледно и логично раздвајање текућих оперативних трошкова, односно материјал - непосредна исхрана; услуге по уговору; стални трошкови, као и капиталних издатака (опрема, објекти). Показатељи из извештаја за 2024. годину показују релативно високо извршење оперативних средстава (материјал са 74,9% реализације; специјализоване услуге са 79,9% у појединим сегментима), док капитални пројекти често касне (низак степен реализације за поједине ставке 511/512), што значи да је тренутна структура усмерена на обезбеђење текуће потрошње и одржавање квалитета кроз уговорне услуге, док модернизација инфраструктуре и опреме захтева убрзање и бољу примену

средњорочног планирања како би се смањили дугорочни оперативни трошкови и побољшао квалитет исхране кадета.

Војна академија функционише као саставни део Универзитета одбране у Београду, који је од свог оснивања интегрисан у систем Министарства одбране. Финансијска средства за рад Универзитета обезбеђују се у складу са важећим законским прописима који регулишу буџетске кориснике, док се израда и спровођење буџета Министарства одбране одвијају према одредбама Закона о буџетском систему. Од 2011. године, када је Универзитет основан, све активности финансиране су преко буџета, иако је тај период обележен ограниченим средствима, што је утицало на обезбеђење и модернизацију материјалне базе. Ситуација је додатно компликована јер су захтеви и потребе нових генерација, укључујући кадете Војне академије, знатно различити од претходних (Кнежевић, М., Стоиљковић-Николић, Д., и Јеина, А., 2025.).

Са циљем да се обезбеди континуитет и квалитет војног образовања упркос финансијским ограничењима, менаџмент Универзитета и Министарства одбране је 2015. године установио Буџетски фонд за развој војног образовања и научноистраживачких активности. Овај фонд има задатак да омогући задржавање сопствених прихода које стварају Војна академија и Медицински факултет ВМА, како би ти приходи могли да се користе за јачање и унапређење капацитета образовних и научних делатности у оквиру Универзитета. На тај начин фонд има улогу допуне и проширења расположивих буџетских средстава.

Први пут су средства из овог фонда званично планирана 2016. године, када је одређено око 80 милиона динара сопствених прихода. Међутим, због недостатка јасних правила за коришћење тих средстава, нису искоришћена, па су пренета у наредну годину као вишак средстава. Током 2017. године планирана су средства у износу од преко 103 милиона динара, укључујући и непренете износе из претходне године. Сличан модел планирања и располагања фондом наставио се и у 2018. години, док је 2019. године поред сопствених прихода укључено и финансирање из редовног буџета, као и средства од продаје нефинансијске имовине. На овај начин фонд представља важан извор за развој и стабилност војног образовања у Србији.



СЛИКА 8: Буџетско финансирање, извори финансирања

Извор: Кнежевић, М., Стоиљковић-Николић, Д., и Јеина, А., 2025

У наставку је приказан преглед планираних буџетских издвајања за развој војног образовања у периоду од 2026. до 2028. године (табела 10). Овај временски оквир обухвата пројекције годишњих средстава која су намењена унапређењу образовних капацитета у војсци, с циљем подизања квалитета обуке и образовања кадрова. Подаци показују постепени раст финансијских средстава, што одражава стратешки приступ континуираном улагању у развој војног образовања. Извор података је рад аутора Кнежевић, Стоиљковић-Николић и Јеине из 2025. године.

ТАБЕЛА 10: Планирање буџетских издвајања за унапређење војног образовања у периоду од 2026. до 2028. године

Година	Годишња прогноза (милиони динара)
2026.	277,51
2027.	301,10
2028.	326,70

Извор: Кнежевић, М., Стоиљковић-Николић, Д., и Јеина, А., 2025

4.3. Алокација и намена финансијских средстава

Финансијска средства за потребе Универзитета одбране, а конкретно за исхрану кадета, се обезбеђују у оквиру програмског буџета Министарства одбране Републике Србије, а распоређују се у складу са важећим финансијским планом, средњорочним оквиром расхода и утврђеним приоритетима одбране (табела 11) (Министарство одбране Републике Србије., 2023).

ТАБЕЛА 11: Алокација и намена финансијских средстава за исхрану кадета

Сегмент	Опис / Садржај	Процењени удео у укупним средствима (%)
Програмска структура	Средства за исхрану кадета обезбеђују се у оквиру Програма 1703 – Функционисање Министарства одбране и Војске Србије и подпрограма за војнообразовне установе и обуку кадрова.	-
Материјал (426)	Директна набавка прехранбених производа, намирница, амбалаже и потрошног материјала за кухиње.	60–65
Услуге по уговору и специјализоване услуге (423, 424)	Спољни добављачи и уговори за припрему, дистрибуцију и контролу хране; санитарна и хигијенска подршка.	15–20
Стални трошкови (421)	Трошкови енергије, воде, грејања, чишћења и одржавања кухињских капацитета.	10
Капитални издаци (511, 512)	Улагања у реконструкцију, адаптацију и модернизацију кухињских објеката и опреме.	до 10
Резерве	Средства за непредвиђене трошкове – промене цена, повећане потребе, изузетне ситуације.	варијабилно
Приоритети финансирања	- Континуитет снабдевања и квалитет исхране; - Централизација набавки ради смањења трошкова; - Енергетска ефикасност кухињских објеката; - Модернизација опреме и инфраструктуре.	-
Контрола и праћење	Интерна финансијска контрола; редовни квартални извештаји о реализацији	-

	бюдета; евиденција по програмима и економским категоријама.	
Ниво ефикасности	Висок степен буџетске дисциплине и рационалног коришћења средстава; потреба за убрзаном реализацијом капиталних улагања.	-
Будуће мере (2025–2027)	Централизација јавних набавки; увођење енергетски ефикасне опреме; побољшање динамике капиталних улагања.	-

Извор: Министарство одбране Републике Србије. 2023

Из табеле 8 се може закључити да се укупна алокација и намена финансијских средстава за исхрану кадета заснивају на принципима рационалности, одговорности и транспарентности. Систем је функционалан и прилагођен специфичностима војнообразовних установа, али се дугорочна одрживост ослања на континуирано побољшање планирања и праћења расхода.

4.4. Анализа трошкова исхране кадета (намирнице, логистика, транспорт, енергенти)

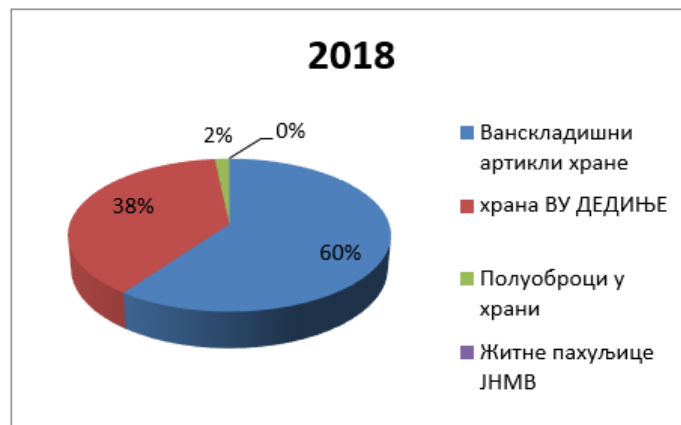
Укупан износ новчаних средстава која су утрошена у периоду од 2018. до 2020. године приказан је у табели 12. Подаци коришћени за ову анализу добијени су из званичних докумената који регулишу финансирање трошкова Војне академије (Министарство одбране, 2021).

ТАБЕЛА 12: Утрошена финансијска средства у периоду од 2018.-2020.године

	2018	2019	2020	СВЕГА
Ванскладишни артикли	106,062,792	60,423,234	88,926,900	255,412,926
хране				
храна ВУ ДЕДИЊЕ	67,892,702	179,877,277	122,728,706	370,498,685
Полуоброци у храни	2,957,398	2,996,745	3,581,654	9,535,797
Житне пахуљице ЈНМВ	0	0	597,600	597,600
	176,912,892	243,297,256	215,834,860	636,045,008

Извор: Министарство одбране, 2021

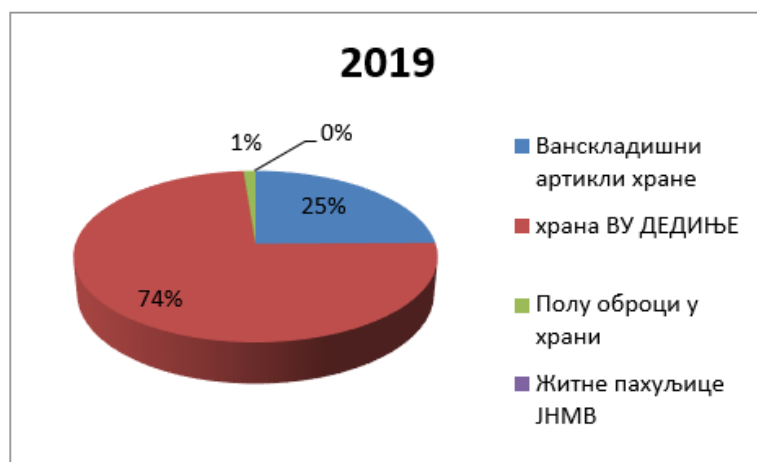
Током посматраног периода укупна потрошња износила је 636.045.008 динара. Најмање новчаних средстава утрошено је 2018. године, док је 2019. година забележила највећу потрошњу. Иако се за 2020. годину очекивало повећање расхода због увођења житних пахуљица у исхрану, због утицаја пандемије корона вируса и смањења броја корисника, набавке су биле смањене, што је довело до смањених трошкова. За 2018. годину, на храну је потрошено 176.912.892 динара, а детаљнија анализа ових расхода приказана је на одговарајућој слици 9.



СЛИКА 9: Проценат утрошених финансијских средстава за 2018. годину

Извор: Министарство одбране, 2021.

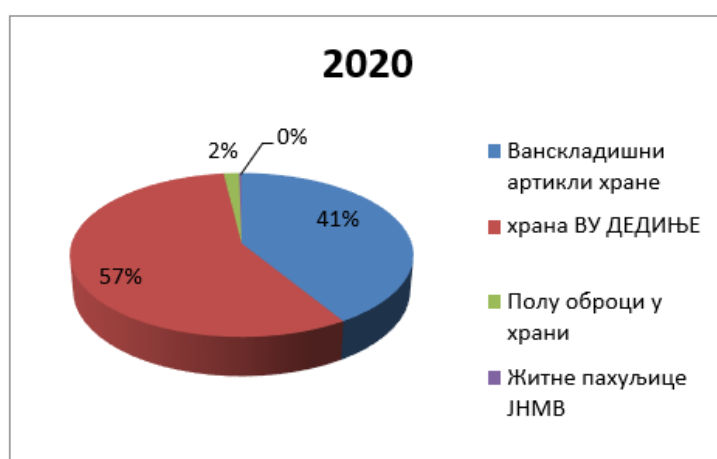
Већи део средстава, око 60%, утрошен је на ванскладишне производе, што представља износ од 106.062.792 динара, док је најмање уложено у полуготове оброке, са само 2.957.398 динара. Од 2019. године, војна установа „Дедиње“ преузела је снабдевање Војне гимназије, Средње војне школе и касарне „Бањица 2“, што је довело до повећања издвајања за ову установу, а смањења трошкова за ванскладишне артикле. Детаљна анализа потрошње у 2019. години приказана је на слици 10 (Министарство одбране, 2021).



СЛИКА 10: Проценат утрошених финансијских средстава за 2019. годину

Извор: Министарство одбране, 2021.

Током 2019. године укупна потрошња износила је 243.297.256 динара, при чему је највећи део, око 74%, био усмерен на храну коју обезбеђује Војна установа „Дедиње“, што представља 179.877.277 динара. У том периоду се значајно смањио проценат издвајања за ванскладишне артикле, са претходних 60% у 2018. години, на само 25%, односно 60.423.234 динара. Следеће године, 2020, поред издвајања за ванскладишне артикле, ВУ „Дедиње“ и полуготове оброке, почела је и набавка житних пахуљица, што је додатно утицало на структуру трошкова. Укупна потрошња у тој години износила је 215.834.860 динара, а детаљнија анализа ових издатака представљена је на слици 11 (Министарство одбране, 2021).



СЛИКА 11: Проценат утрошених финансијских средстава за 2020.годину

Извор: Министарство одбране, 2021

У 2020. години највећи део средстава утрошен је на храну коју обезбеђује Војна установа „Дедиње“, са износом од 122.728.706 динара, док је најмањи део новца утрошен на житне пахуљице, и то 597.600 динара. Укупне количине прехранбених артикала које су набављене током периода од 2018. до 2020. године приказане су у одговарајућој табели. За ову анализу узет је у обзир 123 различита артикла, а подаци су обезбеђени од стране Одељења логистике, тачније одсека за општу логистику у секретаријату Војне академије (Министарство одбране, 2021) (табела 13).

ТАБЕЛА 13: Издати артикли хране у периоду од 2018.-2020. године

НАЗИВ АРТИКЛА	2018	2019	2020	Укупно	јед. мере
Пиринач у зрну	2664.67	1380.57	1812.99	5858.23	kg
Брашно пшенично	4515.1	3088.47	3781.92	11385.49	kg
Гриз кукурузни	451.24	424.85	422.42	1298.51	kg
Гриз пшенични	241.71	202.33	116.22	560.26	кг
Тестенина гл.јело	2824.8	1453.3	1861.56	6139.66	kg
Тестенина за супе	555.21	326.95	347.2	1229.36	kg
Кромпир пахуљице	419.17	799.98	1052.97	2272.12	kg
Пасуљ у зрну	6313.87	2191.79	1585.32	10090.98	kg
Парадајз густе укув.	963.37	437.89	803.3	2204.56	kg
Шећер у кристалу	5753.96	4589.85	4534.48	14878.29	kg
Бибер	64.73	33.65	44.21	142.59	kg
Сирће	742.16	477.06	653	1872.25	l
Паприка у праху	63.13	35.87	53.74	152.74	kg
Лист лаворов	11.29	6.14	7	24.43	kg
Цимет	5.55	2.99	3.9	12.44	kg
Сенф	386.41	231	249.7	866.64	kg
Со кухињска	2462.03	1442.39	1628.03	5532.45	kg
Ванилин шећер	12.94	28.27	23.28	64.49	kg
Прашак за пециво	15.82	10.29	10.72	36.83	kg
Шљива сува	22.4	40.52	59.32	122.24	kg
Чај народни	169.98	187.77	186.73	544.48	kg
Додатак јелима	627.11	364.12	446.86	1438.09	kg
Печурка стерилиз.	163.76	171.06	274.61	609.43	kg

Концентрат супе	82.14	88.22	126.11	296.47	kg
Мед врцани	1600.9	986.77	966.39	3554.06	kg
Кафа сурогат	73.32	44.03	44.76	162.11	kg
Вино стоно	202.52	145.72	141.14	489.38	l
Квасац свежи	95.54	51.43	134.34	281.31	kg
Грожђе суво	13.98	35.72	35.52	85.22	kg
Мармелада	370.24	42.3	194.42	606.96	kg
Орах језгро	135.63	277.04	283.43	696.1	kg
Оригано	10.49	11.87	19.19	41.55	kg
Соја одрезак	76.24	104.94	32.16	213.34	kg
Соја љуспице	62.51	62.8	82.02	207.33	kg
Цвекла кисела	3996.41	3490.5	3689.2	11176.11	kg
Краставац кисели	6023.3	4522.13	3415.15	13960.58	kg
Грашак конзерва	106.6	3864.94	3463.64	7435.18	kg
Кечап	1277.67	1715.13	1663.85	4656.65	kg
Ајвар	1350.71	1075.41	761	3187.55	kg
Конзерва ђувеча	217.78	1361.33	972.96	2552.07	kg
Јунећа паштета	2831.91	743.35	1124.4	4699.66	kg
Јетрена паштета	1701.37	1385.5	1162.95	4249.82	kg
Пилећа паштета	2309.05	1572.5	681	4562.55	kg
Месни нарезак	3394.59	1822.8	1546.45	6763.84	kg
Конзерва сардина	2820.1	1641.74	1286.41	5748.25	kg
Конзерва туњевина	3927.37	2515.25	2357.16	8799.78	kg
Говеђи гулаш	1491.14	326.24	253.41	2070.79	kg
Кекс слатки	899.4	1124.87	1430.31	3454.58	kg
Вафли	2794.25	4153.44	1665.34	8613.03	kg
Пециво чајно	1447	1319	949.7	3715.7	kg
Чоколада млечна	2466.58	1031.35	954.7	4452.63	kg
Чоколада за кување	144.85	101.83	102.22	348.9	kg
Кикирики	862.69	603.85	702.95	2169.49	kg
Меденјаци	697.35	1605	552.8	2855.15	kg
Еуро-крем	2622.66	1302.45	1598	5523.11	kg

Млеко чоколадно	17923.36	11069.75	9168.5	38161.61	l
Млеко уп	4996.72	2882.5	4000.65	11879.87	l
Млеко 1/4	13272.69	10028.5	8219.75	31520.94	l
Сок воћни	27254.91	25052.6	22460.2	74767.71	l
Бурек са месом	4569.02	1362.8	2541.6	8473.42	kg
Пита са сиром	6805.52	1769.6	2010.38	10585.5	kg
Пита са спанаћем	1189.3	668.15	703.5	2560.95	kg
Пита са кромпиром	6750	2010.4	2878.4	11638.8	kg
Пита са јабукама	719.38	108.36	420.24	1247.98	kg
Бухтле	311.42	482.17	296.4	1089.99	kg
Коре за питу	2145.43	2070.91	2171.39	6387.73	kg
Грашак смрзнати	8929.9	2423.75	3107.82	14461.47	kg
Боранија смрзнута	6508.35	1850.9	2730.34	11089.59	kg
Пил.батак и карабатак	1985.03	1925.8	3133.6	7044.43	kg
Пилећи филе	2400.25	2327.45	3055.66	7783.36	kg
Пилећи грил	791.84	388.23	618.17	1798.24	kg
Пастрмка	3287.97	1768	2363.18	7419.15	kg
Риба ослић филети	1081.91	740.36	837.08	2659.35	kg
Риба ослић ХЕК	3219.73	2291.9	2623.08	8134.71	kg
Риба скуша	1853.83	1263.25	1395.5	4512.58	kg
Јагњеће месо	1509.09	897.66	910.1	3316.85	kg
Ћурећи филе	1015.65	387.35	627.12	2030.12	kg
Јаја	217432	202956	196427	616815	ком
Сир фета	3138.48	1574.45	1777.77	6490.7	kg
Сир гауда	2356.84	1643.6	1870.35	5870.79	kg
Сир топљени	5224.285	4562.88	4146.43	13933.6	kg
Сир меки масни	2172.54	1306.67	1657.53	5136.74	kg
Крем сир	3517.35	2242.69	2431.3	8191.34	kg
Маслац	946.14	839.61	824.13	2609.88	kg
Мајонез	96.08	169.78	204.31	470.17	l
Маргарин	482.82	120.47	166.96	770.25	kg
Јогурт	37901.72	23785.6	23683.8	85371.12	l

Млеко свеже	17795.01	13107.09	15030.79	45932.89	l
Павлака	5177.24	3301.71	2958.23	11437.18	kg
Месо јунеће	12085.56	7621.97	8574.93	28282.46	kg
Месо свињско	8793.45	3895.48	5647.99	18336.92	kg
Свињска печеница	1918.22	1901.38	2275.38	6094.98	kg
Говеђа печеница	2280.22	1734.11	1373.73	5388.06	kg
Врат свињски	1504.7	1148.44	1171.31	3824.45	kg
Чајна кобасица	1918.04	1773.7	2140.34	5832.08	kg
Суџук	1256.67	992.05	1008.5	3257.22	kg
Прашка шунка	3370.52	2576.58	2682.71	8629.81	kg
Хреновка	1378.79	1100	1109.5	3588.29	kg
Моравска	963.61	-	216.92	1180.53	kg
Пилећа виршла	1823.35	884.7	1179	3887.05	kg
Пилећа прса	1957.38	1325.38	946.59	4229.35	kg
Ребра сува	1438.67	537.78	432.92	2409.37	kg
Сланина	1506.69	1032.66	909.14	3448.49	kg
Уље јестиво	8587.82	4,299	5371.52	18258.38	kg
Целер	554.69	311.93	390.04	1256.66	kg
Першун	1087.66	700	850.31	2637.97	kg
Кромпир свежи	61103.44	34383.77	43886.75	139374	kg
Бели лук	279.81	146.11	179	604.56	kg
Црни лук	9801.16	6718.51	7934.35	24454.02	kg
Мрква	7737.27	3853.92	4405.77	15996.96	kg
Печурка свежа	3868.96	1552.87	1843.87	7265.7	kg
Јабука	35560.6	13994.51	13121.19	62676.3	kg
Банана	28878.3	13183.06	11917	53978.36	kg
Лимун	529.95	362.46	391.42	1283.83	kg
Поморанца	19458.79	10454	10558.25	40471.04	kg
Мандарина	10385.75	6340.5	5964	22690.25	kg
Боранија конзерва	-	699.29	387.84	1087.13	kg
Бундева	235.3	214.1	481.3	930.7	kg
Пециво за сендвич	2636.79	956.5	1728.6	5321.89	kg

Паприка кисела	5786.7	2880.05	3650.85	12317.6	kg
Купус главица	2864.4	1505.6	1676.3	6046.3	kg
Купус рибанац	9555.85	3240.85	2590.4	15387.1	kg
Купус свежи	9361.6	4869.9	7700.95	21932.45	kg
Лук црни млади	789.7	635.8	119.6	1545.1	kg

Извор: Министарство одбране, 2021

Током 2018. године није било испоруке бораније у конзерви, док 2019. године није била набављана моравска кобасица. Са друге стране, у 2020. години сви прехранбени артикли су били редовно испоручивани. Поред тога, неки од производа имају сезонски карактер, па се њихова набавка и коришћење одвијају само у одређеним периодима током године, а не континуирано (Министарство одбране, 2021).



СЛИКА 11: Количина издавања киселе паприке по месецима у периоду од 2018.-2020. год.

Извор: Министарство одбране, 2021

Кисела паприка један је од артикла сезонског карактера и њена набавка врши се у јануару, фебруару, марту, априлу, октобру, новембру и децембру. Највише киселе паприке издато је у марту 2018.године, 1548.6 kg а најмање у марту 2019.године, 197.1 kg (слика 12).

Поред киселе паприке и цвекла је један од артикла сезонског карактера.



СЛИКА 12: Количина издавања киселе цвекле по месецима у периоду од 2018.- 2020.год

Извор: Министарство одбране, 2021

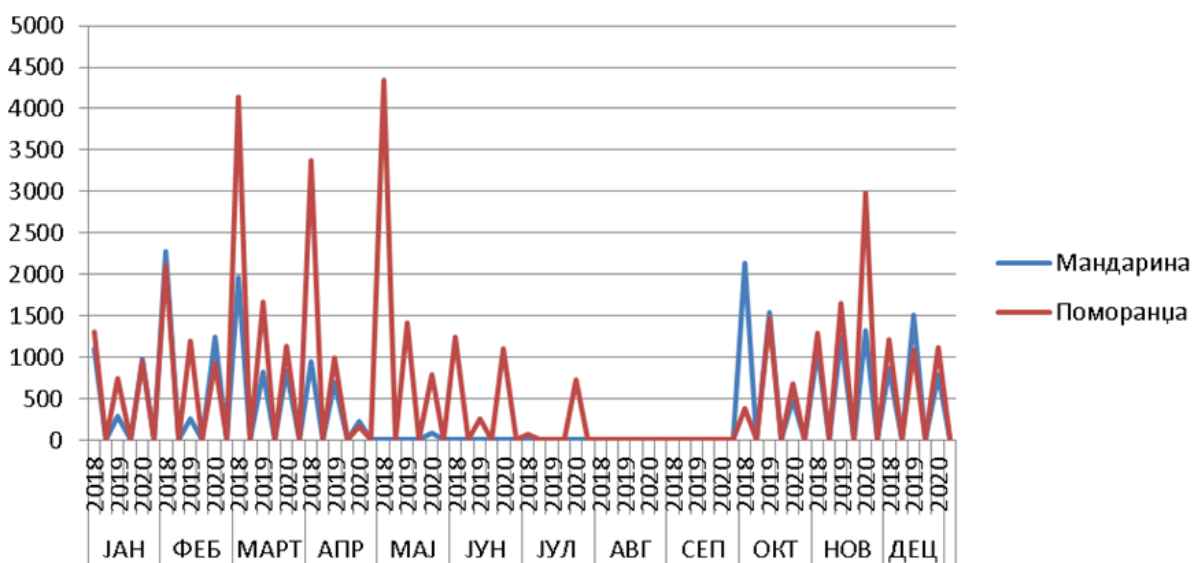
Цвекла се такође испоручује у истим месецима као и кисела паприка, а највећа количина забележена је у новембру 2020. године, док је најмање издато у априлу те године. Са друге стране, црни млади лук је производ који се набавља искључиво у пролећним месецима, од априла до почетка јуна (слика 13).



СЛИКА 13: Количина издавања младог црног лука по месецима у периоду од 2018.- 2020. год.

Извор: Министарство одбране, 2021

Током посматраног периода, за млади црни лук укупно је издато нешто више од 1500 килограма, при чему је највећа количина забележена у мају 2019. године, док је најмање издато у јуну исте године (Министарство одбране, 2021). Поред поврћа, постоје и неки воћни производи који се набављају сезонски, а количине њихове испоруке приказане су на слици 14.

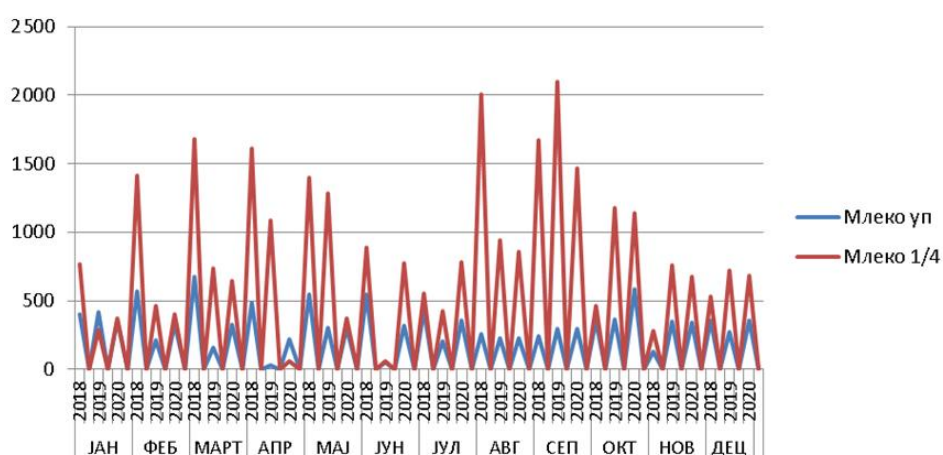


СЛИКА 14: Количина издавања мандарине и поморанџе

Извор: Министарство одбране, 2021

Мандарина се издаје у јануару, фебруару, марту, априлу, октобру, новембру и децембру, док се поморанџа издаје и у мају, јуну и јулу. Мандарина је највише издата у фебруару 2018. године, 2273.75 kg, а поморанџа у мају 2018. године, 4348.79 kg (Министарство одбране, 2021).

Артикли хране који се свакодневно користе, као што су на пример млеко уп и млеко $\frac{1}{4}$, издају се током целе године. Анализа ових артикала хране приказана је на слици 15.

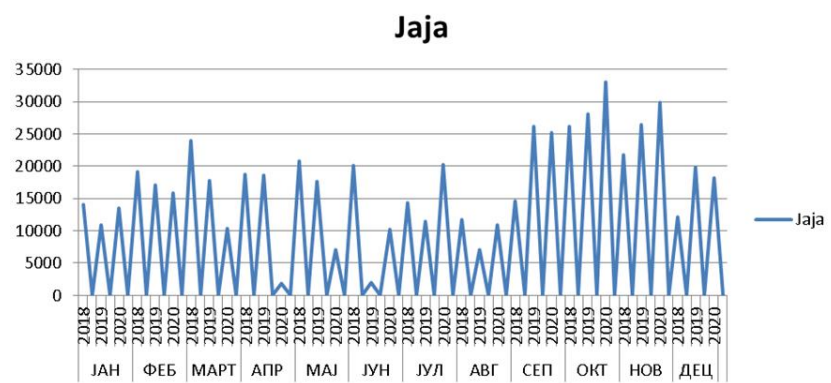


СЛИКА 15: Количина издавања млека уп и млека 1/4

Извор: Министарство одбране, 2021

У периоду од 2018. до 2020. године укупно је издато 11879.87 l млека уп, а 31520.94 l млека $\frac{1}{4}$. Највише млека уп издато је у марту 2018. године, 675 l, а најмање у априлу 2019. године, 30.5 l. Млеко $\frac{1}{4}$ је највише издато у септембру 2019. године, 2099 l, а најмање у априлу 2020.године, 56.25 l (Министарство одбране, 2021).

Поред млечних производа и јаја спадају у групу прехранбених производа који се свакодневно издају. Количина издавања истих приказана је на слици 16.



СЛИКА 16: Количина издавања јаја по месецима у периоду од 2018.-2020.године

Извор: Министарство одбране, 2021

Јаје је намирница која се не користи само за доручак, као поједини артикли хране, већ као битна ствар у исхрани, за ручак, вечеру, и као састојак свих врста слатких и сланих јела па се због тога набавља у већој количини (Министарство одбране, 2021).

У периоду од 2018. до 2020. године укупно је издато 616815 комада јаја. Највише је издато у октобру 2020. године, 33042 комада, а најмање у априлу 2020. године, 1880 комада (Министарство одбране, 2021).

Разлог зашто се у појединим месецима издаје знатно мања количина јаја јесте бројно стање на Војној академији. Одсуство кадета по разним основама (терен, распуст и слично) директно утиче на смањену потрошњу јаја, као и свих осталих артикала хране.

4.5. Утицај буџетских ограничења на квалитет исхране

Иако је исхрана кадета препозната као важан део програмског буџета Министарства одбране, средства која су на располагању често су ограничена због ширих финансијских оквира државе и потребе да се у јавним трошковима постигне рационалност. Подаци за 2024. годину показују да је до трећег квартала око три четвртине планираног буџета за материјалне трошкове, у које спада и исхрана, успешно

реализовано, док су издвајања за капиталне инвестиције, попут модернизације кухињске опреме, далеко испод планираног нивоа, што указује да се тренутна расположива средства углавном усмеравају на свакодневне потребе, док се већа улагања одлажу. Главни разлози за ова ограничења су ускраћеност државног буџета услед фискалне дисциплине, потреба да други сегменти одбрамбеног система као што су опрема и обука добију приоритет, као и нестабилне цене основних прехранбених састојака и енергије, што отежава планирање у дугом року (Министарство одбране Републике Србије, 2024).

Недовољна или нестална финансијска подршка негативно утиче на квалитет исхране кадета на више начина. Када буџет постане ограничен, прво се смањује разноврсност намирница и избегавају скупљи производи попут меса, млечних производа и воћа, што резултује једноставнијим менијима и смањеним нутритивним вредностима obroka. Да би се обезбедила континуирана испорука хране, често се прибегава јефтинијим или производима са дужим роком трајања, што, иако омогућава стабилност снабдевања, може негативно утицати на укупни квалитет хране. Уз то, недовољна средства за капитална улагања успоравају обнову кухињске опреме, а стара опрема има слабију енергетску ефикасност, што повећава трошкове и отежава прецизно припремање obroka.

Недостатак новца такође оптерећује људске и материјалне ресурсе, па особље мора да се прилагођава постојећим залихама, што може утицати на конзистентност и квалитет сервиране хране. Квалитет исхране има велики значај за психофизичко стање кадета, јер лоша исхрана смањује њихову енергију, пажњу и мотивацију, што даље може утицати на дисциплину, издржљивост и морал. Због тога, чак и када буџетски услови нису идеални, посебан значај се даје очувању најмањих нутритивних стандарда прописаних војним нормама.

Министарство одбране покушава да смањи негативне последице финансијских ограничења примењујући различите мере, а једна од основних је централизована набавка, која омогућава куповину хране по нижим ценама захваљујући већим количинама. Такође се преферира сарадња са домаћим добављачима и потписивање дугорочних уговора, што доприноси стабилности у испоруци и ценама намирница. Унутрашњи процеси у вези са припремом obroka се рационализују, с пажњом на контролу порција и смањење отпада. Поред тога, уводе се енергетски штедљиве технологије како би се смањили трошкови за струју и грејање, ослобађајући тиме више

средстава за саму исхрану. Иако буџетски изазови постоје, досадашња анализа показује да је квалитет исхране кадета одржан на добром нивоу захваљујући доброј организацији, пажљивом планирању и контроли. Међутим, ако ограничења у капиталним улагањима потрају, то може угрожити инфраструктуру и техничке могућности за адекватну припрему хране у будућности.

4.6. Праћење, контрола и евалуација ефеката програмског буџетирања

Основна сврха праћења и контроле у програмском буџетирању јесте да се обезбеди јасност, одговорност и ефикасно коришћење средстава. Праћење подразумева стално прикупљање и анализу података који показују како се финансијски и материјални ресурси користе у пракси, док контрола обухвата проверу да ли је коришћење средстава у складу са законом, сврсисходно и да ли даје жељене резултате. Посебна важност ових процеса огледа се у систему исхране кадета, јер је реч о непрекидној активности која има директан утицај на здравље, мотивацију и спремност будућних официра. Због тога Министарство одбране примењује сложен систем интерне контроле и редовно извештава о томе како се буџет реализује по одређеним програмским јединицама.

У табели 14 је приказан преглед кључних аспеката праћења, контроле и евалуације у оквиру програмског буџетирања Министарства одбране, са посебним освртом на систем исхране кадета, који имају за циљ да обезбеде транспарентност и одговорност у коришћењу средстава, као и ефикасно и резултатско управљање буџетским ресурсима. Континуираним праћењем и контролом омогућава се правовремена анализа остварених резултата и унапређење планирања и реализације буџета у будућим циклусима (Министарство одбране Републике Србије, 2021).

ТАБЕЛА 14: Праћење, контрола и евалуација у програмском буџетирању Министарства одбране

Аспект	Опис
Циљ праћења и контроле	Обезбеђење транспарентности, одговорности и резултатског управљања средствима у програмском буџетирању.
Праћење	Континуирано прикупљање и анализа података о финансијским и физичким показатељима реализације.

Контрола	Верификација законитости, намењеног коришћења и ефеката утрошених средстава.
Значај у систему исхране	Континуирана делатност која утиче на здравље, морал и оперативну спремност кадета.
Ниво организације праћења	Три нивоа: оперативни, институционални и системски.

Извор: Министарство одбране Републике Србије, 2021

У табели 15 су представљени различити нивои на којима се спроводи праћење и контрола у оквиру програмског буџетирања Министарства одбране. Сваки ниво обухвата одређене организационе јединице и активности које доприносе ефикасном надзору и управљању коришћењем финансијских средстава. Ова структура обезбеђује да се континуирано прате и вреднују процеси и резултати, почев од оперативног спровођења у војним установама, преко институционалног надзора унутар Министарства, до системског нивоа који укључује анализу и усаглашеност са ширим националним циљевима.

ТАБЕЛА 15: Нивои праћења и контроле програмског буџетирања у Министарству одбране

Ниво праћења	Карактеристике
Оперативни	Војне образовне установе и организационе јединице; евиденција намирница, броја кадета, трошкова, активности.
Институционални	Финансијске и логистичке службе Министарства одбране; праћење извршења по класификацијама; интерне ревизије.
Системски	Генералштаб ВЈ и Министарство финансија; надзор ефеката, усаглашеност са националним циљевима, процена резултата.

Извор: Министарство одбране Републике Србије, 2021

Табела 16 приказује основне групе индикатора који се користе за процену ефеката програмског буџетирања у оквиру система исхране кадета. Индикатори обухватају различите аспекте реализације, од финансијских параметара и квалитативних показатеља задовољства, до оперативних и инфраструктурних елемената који утичу на квалитет и ефикасност процеса обезбеђивања исхране. Коришћење ових индикатора омогућава систематску и свеобухватну евалуацију и побољшање унутрашњег управљања ресурсима.

ТАБЕЛА 16: Категорије индикатора за евалуацију програмског буџетирања у систему
исхране кадета

Групе индикатора	Опис
Финансијски	Ниво реализације планираних средстава, ефикасност набавки, искоришћеност ресурса.
Квалитативни	Задовољство кадета храном, број нутритивно стандардизованих obroka, проценат без неправилности.
Оперативни	Редовност снабдевања, стабилност залиха, поузданост добављача.
Инфраструктурни	Степен модернизације кухињске опреме, обновљени капацитети, енергетска ефикасност.

Извор: Министарство одбране Републике Србије, 2021

У табели 17 су приказани начини и алати који се користе за контролу и праћење ефеката програмског буџетирања. Ови методи обухватају редовно извештавање, ревизије, анализу одступања и примену система индикатора учинка, што омогућава прецизно праћење коришћења финансијских средстава и унапређење процеса планирања и реализације програма.

ТАБЕЛА 17: Методи контроле ефеката програмског буџетирања

Контрола ефеката	Методи спровођења
Квартални и годишњи извештаји	Поређење планираних и реализованих износа по економским категоријама.
Интерне ревизије и инспекције	Провера законитости и оправданости трошења.
Анализа одступања	Унапређење планирања и расподеле средстава на основу откривених разлика.
Систем индикатора учинка	Мерење економичности, ефикасности и ефективности програма.

Извор: Министарство одбране Републике Србије, 2021

Табела 19 приказује препреке са којима се сусреће систем праћења и контроле у Министарству одбране. Наведени изазови укључују техничке, кадровске и

организационе аспекте који могу утицати на ефикасност и квалитет анализа, што захтева додатне напоре за унапређење интеграције података и процеса евалуације.

ТАБЕЛА 18: Главни изазови у праћењу и контроли програмског буџетирања

Изазови у праћењу и контроли	Опис
Недовољна интеграција ИТ система	Ограничава финансијско праћење.
Ограничени кадровски капацитети	Недостатак особља за дубинске анализе учинка.
Слаба повезаност показатеља	Финансијски и нефинансијски показатељи нису довољно интегрисани.
Недовољно развијена спољна евалуација	Утиче на потпуност и правовременост анализа ефеката.

Извор: Министарство одбране Републике Србије, 2021

5. ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА ИСХРАНЕ КАДЕТА

5.1. Мере за унапређење буџетског планирања и управљања средствима

Планирање и управљање буџетом у оквиру исхране кадета на Универзитету одбране и у Војсци Србије има важну улогу у обезбеђивању непрекидне доступности хране, одржавању квалитета obroka и рационалном коришћењу ограничених финансијских средстава. У ситуацијама када је буџетски простор ускуран, веома је важно унапређивати начин планирања и контроле трошкова, као и примену модерних приступа

у управљању буџетом како би се постигла већа ефикасност и оптимизација расположивих ресурса (Марић, Д. Б., Нешевски, А. С., 2016).

У табели 19 је приказан преглед најзначајнијих мера које могу допринети побољшању буџетског система у оквиру исхране кадета, са циљем повећања транспарентности, ефикасности и одрживости финансијских процеса.

ТАБЕЛА 19: Мере за унапређење буџетског планирања и управљања средствима у систему исхране кадета

Област	Предложене мере	Очекујани ефекти
Анализа потрошње и трошкова	- Увести детаљну евиденцију свих елемената трошкова (набавка, припрема, дистрибуција obroka). - Спровести редовну анализу структуре трошкова и утврдити неефикасности.	Бољи увид у реалне потребе и трошкове. Могућност оптимизације трошкова и елиминације нерационалне потрошње.
Флексибилност буџета	- Успоставити флексибилан буџетски оквир који омогућава прилагођавање сезонским променама цена намирница и броју кадета. - Формирати резерве за непредвиђене расходе. - Успоставити приоритете у трошењу.	Обезбеђена стабилност система исхране. Могућност благовременог реаговања на тржишне и оперативне промене.
Контрола и ревизија трошкова	- Увести систем редовне унутрашње контроле и ревизије буџета. - Применити дигиталне алате за праћење и анализу	Повећана транспарентност и одговорност у управљању средствима.

	трошкова у реалном времену. Успоставити систем брзог реаговања у случају неправилности.	Смањење ризика од злоупотреба и прекорачења буџета.
Интерресорна координација	- Обезбедити сарадњу између одељења за набавку, финансије, кухињско и логистичко особље. - Успоставити заједничке планове набавке и контроле трошкова. - Организовати редовне координационе састанке.	- Боља организација и ефикасније коришћење ресурса. - Смањење отпада и потрошње енергије. - Укупно смањење оперативних трошкова.

Извор: Марић, Д. Б., Нешевски, А. С., 2016

5.2. Предлог за оптимизацију ланца снабдевања и смањење трошкова

Приликом избора најбољег система исхране за Војну академију, неопходно је узети у обзир два кључна аспекта. Први је безбедносни, који обезбеђује да храна буде увек доступна на време и у пуном обиму, без обзира на ситуацију, било да је мирно време, војне вежбе или ванредне околности. Други аспект је економски, који се односи на то да цена оброка буде што приступачнија, уз задржавање квалитета хране према стандардима Војске Србије (Спасојевић, М., 2022).

Међутим, тржиште добављача готове хране који могу испунити захтеве Војне академије није довољно развијено, што даје неким понуђачима доминантну позицију у преговарању. Поред тога, постојећи регулаторни оквири не омогућавају довољно флексибилности за брзо реаговање у случају проблема с испоруком. Због тога, при избору најприкладнијег решења, најпре треба ставити акценат на безбедност снабдевања, а тек потом на економичност и ефективност.

Предложене мере за унапређење базирају се на детаљној анализи трошкова производње квалитетних оброка, коришћењу концепта ланца вредности, процени ризика и критичних тачака према *НАССР* стандардима како би се осигурала здравствена

исправност хране, као и на примерима из искуства других војних система који су успешно реформисали своје системе исхране.

Приликом избора и увођења најповољнијег система исхране за припаднике Војне академије, веома је важно пратити више кључних аспеката. Неопходно је обезбедити поузданост и репутацију добављача хране. Безбедност самих прехранбених производа мора бити гарантована применом *HACCP* стандарда и добијањем одговарајућих сертификата у складу са важећим прописима. Поред тога, пажња се посвећује и нутритивним карактеристикама obroka, као што су енергетска и биолошка вредност хране.

Задовољство корисника се прати редовним, недељним анкетањем, док се такође прате тачност, потпуност и правовременост испорука преко дневних извештаја од стране надлежних служби на Војној академији. Важно је и континуирано праћење трошкова исхране на кратак, средњи и дуги рок како би се обезбедила финансијска одрживост.

Све активности усмерене су на смањење укупних трошкова припреме хране, односно на оптимизацију цене obroka који задовољава прописане стандарде квалитета за сваког корисника. Надзор над овим процесом обавља менаџмент Војне академије уз подршку својих стручних одељења, као што су финансијска, интендантска, санитарна, ветеринарска и грађевинска служба. Резултати праћења и контроле користе се као основа за даље одлучивање и усмеравање наредних корака ка остварењу постављених циљева.

Људски ресурси у Војној академији треба да буду организовани и усмерени јасним циљевима и задатцима који обухватају све нивое управљања. На тај начин се обезбеђује да сви запослени у оквиру својих надлежности делују усклађено и дају максималан допринос, чиме се избегавају губици настали због непотпуних информација или неодговорног понашања.

У ту сврху, неопходно је формирати стручне тимове који ће координирати активности на различитим нивоима организације, као и обезбедити радне позиције које одговарају тренутним и будућим потребама. Важно је и селектовати запослене према њиховим квалитетима и потенцијалима, уз сталну обуку и развој професионалних вештина и вредносних система. Психолошка подршка током промена помаже у смањењу стреса и олакшава прилагођавање.

Јасно дефинисане улоге, обавезе и права сваког запосленог, уз доследно и праведно управљање, стварају окружење које подстиче вредности спремне да одговоре на изазове. Поред тога, процена учинка и праведна новчана награда мотивишу особље да ради са већом посвећеношћу. Запосленима се такође пружа могућност да активно учествују у доношењу одлука, износе своје мишљење и доприносе унапређењу рада.

Приликом увођења нових решења у организацију, препоручује се примена интегрисаног приступа који комбинује Маслоуљеву теорију потреба и Херцбергову теорију мотивације, уз посебан акценат на задовољство радом, поред испуњења основних потреба запослених (Arsić, S., et al., 2011). Поред финансијских и статусних мотивација, значајну улогу у повећању продуктивности има уређено радно окружење у којем су међуљудски односи квалитетни, а појединац има осећај значаја и јединствености свог доприноса.

Из пројекција система исхране Војске Србије до 2015. године и захтева менаџмента Војне академије за рационализацијом исхране, као и побољшањем унутрашњег и спољашњег окружења, очекују се бројна унапређења. Међу њима су уклањање непотребних организационих процедура, примена савремених менаџерских знања, увођење *НАССР* стандарда, обезбеђивање квалитетних obroка по приступачнијој цени и повећање задовољства корисника. Такође, циљ је елиминисање ризика од кварова у систему, оптимизација ресурса који се користе у исхрани и њихова алокација ка другим аспектима побољшања животних услова припадника Војне академије. Коначно, планира се формирање јединственог модела који ће служити као основа за унапређење система исхране у целој Војсци Србије, као и промоција позитивног имиџа академије према спољашњем окружењу, наглашавајући бригу о људским ресурсима и рационално коришћење буџетских средстава.

5.3. Унапређење нутритивних стандарда и контроле квалитета

Тренутни изазови у систему исхране односе се на обезбеђивање obroка који су нутритивно комплетни, као и на континуирано праћење квалитета састојака и рационално управљање расположивим ресурсима. Побољшање нутритивних стандарда и контролних механизма представља сложен и свеобухватан процес, који укључује планирање, имплементацију, праћење резултата и стално прилагођавање исхране у складу са потребама и захтевима кадета (Савић, М., 1995).

Главни циљ унапређења система исхране јесте обезбедити да оброци буду потпуно нутритивно избалансиран, сигурни за конзумирање и прилагођени физичком напрезању кадета. Поред тога, систем треба да обухвати и едукативни део који ће кадетима пружити знање о важности здравих животних навика и омогућити им да сами препознају своје исхранске потребе. Процес контроле квалитета укључује све фазе, од набавке намирница, преко припреме, до испоруке obroка, уз континуирано праћење, ревизију и коришћење повратних информација од стране корисника (табела 20).

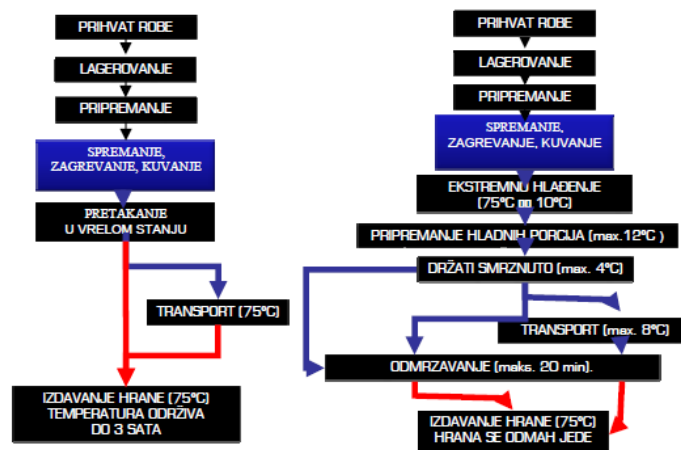
ТАБЕЛА 20: Аспекти унапређења нутритивних стандарда и контроле квалитета у систему исхране кадета

Аспект унапређења	Опис мера
Динамички нутритивни стандарди	Планирање obroка према специфичним потребама кадета, узимајући у обзир физичко и психичко оптерећење, интензитет обуке, потребе за енергијом и микроелементима.
Контрола квалитета хране	Стандардизовани протоколи за набавку и припрему; провера свежине и нутритивне вредности састојака; смањење губитка витамина и минерала током припреме.
Интерна ревизија и праћење	Редовна тестирања и аналитичко праћење obroка како би се обезбедила доследност нутритивних стандарда и прихватљивост хране код кадета.
Образовни аспект	Едукација кадета о здравој исхрани, равнотежи макро и микронутријената и утицају исхране на физичке и когнитивне способности.
Сарадња са стручњацима	Интеграција знања нутрициониста, медицинских стручњака и кулинера за примену најновијих истраживања у пракси.
Повратне информације кадета	Прилагођавање obroка реалним потребама, повећање прихватања хране и смањење отпада.
Циљ система	Оброци који активно доприносе здрављу, перформансама и способностима кадета током обуке и службе.

Извор: Савић, М., 1995

5.4. Примена пракси из других система

Аустријска војска је усвојила метод припреме хране под називом „Скувај и расхлади“, што је довело до значајног смањења броја кухиња за припрему obroka за три четвртине, смањења броја пунктова за поделу хране за око трећину, као и преполовљења броја запослених у овом процесу. Пре примене овог система, годишњи трошкови за исхрану износили су око 75 милиона евра. Главне предности овог приступа су у томе што се храна може припремати у слободније време, у складу са организационим потребама и доступношћу сировина по повољнијим ценама, што резултира ефикаснијим коришћењем капацитета и смањењем фиксних трошкова по obroku. Такође, долази до спајања простора за припрему и рационалнијег ангажовања особља (слика 17) (Арсих, С. Н., 2010).



СЛИКА 17: „Скувај и расхлади“ - Концепт

Извор: Арсић, С. Н., 2010

Међутим, овај систем има и своје мане. Процеси замрзавања и поновног загревања утичу на укус, текстуру и хранљиве особине хране, што може довести до мањег задовољства корисника због смањених органолептичких квалитета.

Руски војни систем исхране планира значајне промене, како је истакао генерал-мајор Александар Лапин. Традиционални obroci у војним јединицама биће замењени концептом „шведског стола“, при чему ће војници сами бирати шта ће јести. Поред тога, Министарство одбране Русије уређује посебне просторије у касарнама за пиће чаја, како би се побољшали услови за одмор и хидратацију припадника (Арсих, С. Н., 2010).

С друге стране, војска Чешке користи услуге приватне компаније која је задужена за припрему и дистрибуцију obroка у постојећим војним објектима. Ова фирма послује на професионалан и економичан начин, користећи савремене технологије за оптимизацију процеса. Систем функционише тако што сваки војник има личну идентификациону картицу која чува његове податке, као и информације о врсти и броју obroка које је купио. Војници унапред уплаћују средства за оброке, а дан пре конзумирања бирају жељена јела са понуђене листе, коју електронски потврђују скенирањем картице. Све те информације се у реалном времену обрађују и користе за планирање и организацију наредних obroка, чиме се обезбеђује ефикасност у коришћењу ресурса и задовољство корисника.

На дан обедовања, корисник најпре пролази картицу кроз читач на пункту за подјелу хране, чиме се тренутно проверава његово право на оброк и избор који је направио. Ове информације се приказују на двостраном дисплеју који особа задужена за подјелу хране користи како би издала одговарајући оброк. По завршетку обедовања, корисник на излазу дефинише шта жели да једе следећег дана и у којој количини.

Овај систем доноси бројне предности, као што су уштеда времена приликом наручивања, боља организација и искоришћење људских ресурса и средстава у припреми obroка, као и прецизније планирање набавки које доприноси смањењу трошкова. Поред тога, елиминишу се губици од вишка припремљене хране, а прикупљене повратне информације помажу у прилагођавању менија према жељама корисника. Такође, смањује се потреба за додатним особљем које би обрађивало податке, чиме се избегавају и грешке у проценама.

Неколико армија у нашем региону увело је кетеринг као део свог система исхране и убрзо уочило одређене предности овог приступа. Међутим, појавили су се значајни изазови када је било потребно брзо реаговати на неочекиване промене, попут испоруке obroка у неповољним теренским условима, наглих промена у броју војника због ванредних ангажовања или испуњавања посебних захтева за службене догађаје. У пракси, ова реакција је често била спора и непотпуна, што је довело до значајног раста трошкова, понекад и до двоструког повећања, услед накнада за додатне оброке, хитне испоруке и посебних захтева. Поред тога, капацитети за припрему хране у оквиру саме војске су биле смањене или у потпуности изгубљене, па сада нема алтернативних

решења у случају проблема са кетерингом. Квалитет хране остао је углавном на договореном нивоу, али је ипак био нешто слабији него пре него што је кетеринг уведен.

5.5. Могућности дигитализације и увођења информационих система у планирању исхране

Кроз коришћење модерних дигиталних платформи могуће је развити свеобухватан систем који прати цео процес исхране — од планирања менија и набавке састојака, преко припреме и дистрибуције obroka, до процене прихватања и утицаја на здравље. Ови системи аутоматски генеришу недељне и месечне планове obroka који поштују нутритивне стандарде, прилагођавајући се при том индивидуалним потребама кадета и нивоу њихове физичке активности. Поред тога, платформа омогућава праћење залиха у реалном времену, што доприноси смањењу отпада и оптимизацији трошкова тако што се избегавају непотребне набавке (Мијатовић, Б. Р., 2010).

Увођење савремених информационих технологија доприноси бољој контроли квалитета и безбедности хране кроз прецизно праћење свежине намирница, као и услова складиштења и припреме obroka, све евидентирано у дигиталном систему. Такође, ови системи омогућавају генерисање детаљних извештаја о укупним трошковима, категоријској потрошњи и искоришћености ресурса, што олакшава доношење брзих и информисаних одлука у управљању буџетом. Поред тога, дигитална решења омогућавају интерактивну комуникацију са кадетима, прикупљајући њихове повратне информације, предлоге и уочене проблеме, чиме се континуирано унапређује целокупан систем исхране.

ЗАКЉУЧАК

Програмско буџетирање представља један од најважнијих инструмената савременог управљања у контексту војничком ресторана Универзитета одбране, јер омогућава систематско и рационално планирање средстава у функцији обезбеђивања квалитетне исхране кадета. Приступ се заснива на јасном дефинисању циљева и активности, праћењу њихове реализације и мерењу резултата, чиме се обезбеђује да сваки издатак има директан однос према конкретним потребама obroка и нутритивним стандардима. У војничком ресторану, где је исхрана кадета елемент који је задужен за очување здравља, физичких перформанси и способности за успешно савладавање обуке, програмско буџетирање омогућава оптимизацију процеса тако да се обезбеди конзистентан квалитет хране уз рационалну потрошњу ресурса.

Осим ефикасне алокације финансијских средстава, програмско буџетирање омогућава и увођење механизма контроле и евалуације, који су од значаја за откривање и отклањање неефикасности у процесу набавке и припреме obroка. Праћење трошкова по конкретним активностима, као што су набавка свежих намирница, припрема obroка или енергија утрошена у кухињским процесима, омогућава брзе и информисане одлуке, спречава прекорачење буџета и редукује непотребан отпад. На тај начин се ствара транспарентан систем који не само да контролише финансије, већ и подстиче унапређење квалитета услуге.

Примена програмског буџетирања такође омогућава боље планирање и прилагођавање менија према потребама кадета. Интеграција нутритивних стандарда у финансијски план омогућава да се обезбеде адекватне количине протеина, угљених хидрата, витамина и минерала у складу са интензитетом физичких активности и обуке. Поред наведеног, значајна је и дигитализација и увођење информационих система у оквир програмског буџетирања. Кроз коришћење савремених софтверских решења могуће је пратити залихе, генерисати извештаје о трошковима, анализирати потрошњу и обезбедити повратне информације од самих кадета о прихватању obroка. Такав систем омогућава флексибилност и брзо реаговање на промене у броју корисника, цене намирница или потребе за одређеним нутритивним прилагођавањима, што чини планирање и управљање далеко ефикаснијим и прецизнијим.

Значај програмског буџетирања у војничком ресторану Универзитета одбране не ограничава се само на рационално коришћење финансијских средстава, већ представља

интегрални механизам који обезбеђује континуитет, квалитет и ефикасност исхране, подржава здравље и развој кадета, смањује непотребан трошак и отпад, унапређује транспарентност у управљању ресурсима и омогућава примену савремених дигиталних алата за планирање и контролу.

ЛИТЕРАТУРА

- Arsić, S., et al.. (2011). Justification and exploitation of the possibility of military academy restaurant to applications catering. U: ОТЕН, 2011, Београд. Београд.
- Арсић, С. (2025). Модел оптимизације јеловника Војне академије у функцији задовољења потреба исхране корисника, докторска дисертација, Универзитет одбране, Министарство одбране, Београд
- Арсић, С. Н. (2010). Могућности унапређења система исхране на Војној академији – економски аспект. Војнотехнички гласник, 62(2), 19–25. <https://doi.org/10.5937/vojtehg62-6219>
- Војска Србије (2012). Докторина Војске Србије
- Дамњановић, Р. М., Томашевић, М. М., Михајловић, М. Б. (2016). Могућности употребе методологије Lean Six Sigma у програмском буџетирању система одбране. Војноекономски преглед, 64(5), 306–313. <https://doi.org/10.5937/vojdela1605306D>
- Доступно на: <https://www.mod.gov.rs/eng/4346/organizaciona-struktura-ministarstva-odbrane-4346?>, преузето: 01.10.2025.
- Доступно на: http://www.vti.mod.gov.rs/index.php?lang=en&view=home&utm_source, преузето: 01.10.2025.
- Доступно на: <https://tradingeconomics.com/serbia/military-expenditure>, преузето: 01.10.2025.
- Доступно на: <https://www.mod.gov.rs/lat/16474/kvalitetnija-i-raznovrsnija-ishrana-na-vojnoj-akademiji-16474>, преузето: 02.10.2025.
- Ђокић, К. (2014). Програмско буџетирање у сектору безбедности. Београд: Београдски центар за безбедносну политику. ISBN 978-86-6237-103-4
- Кабок, Ј. (2016). Компаративна анализа линијског и програмског буџетирања на примеру високог образовања у Републици Србији. Економика образовања, 13(1), 117–130.
- Кецман, М. (2013). Управљање набавкама пољопривредно–прехрамбених производа, магистарска теза, Београд.
- Кнежевић, М. (2008). Буџетирање као фаза процеса ППБИ у Министарству одбране. Војно дело, 60(4), 95–110.

- Кнежевић, М., Јанковић Шоја, С., Милуновић, М. (2024). Improving the financing of the purchase of food products for the improvement of standards at the University of Defence. *Ekonomika Poljoprivreda*, <https://doi.org/10.59267/ekoPolj24041253K>
- Кнежевић, М., Стоилковић-Николић, Д., и Јеина, А. (2025.). Финансирање Војне академије у функцији развоја њених капацитета. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17534962>
- Кристић, С. (2012). Програмски буџет – наредни корак у развоју буџетског система у Србији. *Макроекономске анализе и трендови*, (215), 35–36.
- Марић, Д. Б., Нешевски, А. С. (2016). Унапређење начина финансирања Универзитета одбране са становишта стратешког управљања. *Војно дело*, 68(3), 223–238. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1603223M>
- Мијатовић, Б. Р. (2010). Употреба програмског пакета Microsoft Office Project 2007 у планирању исхране припадника Војске Србије. *Војнотехнички гласник*, 58(2), 127–149. <https://doi.org/10.5937/vojtehg1002127m>
- Министарство одбране Републике Србије. (2023). Средњорочни план Министарства одбране за период од 2023. до 2025. године – Извод. Београд: Министарство одбране Републике Србије.
- Министарство одбране Републике Србије. (2024). Преглед распоређених и утрошених средстава за финансирање Министарства одбране у 2024. години (на дан 30.09.2024). Београд: Министарство одбране Републике Србије.
- Министарство одбране Републике Србије. (2021). Стратегија одбране Републике Србије. Сектор за политику одбране, Одељење за стратешко планирање.
- Министарство одбране Републике Србије. (2003). Упутство о контроли квалитета, квалитативном и квантитативном пријему интендантских покретних ствари у Војсци Србије и Црне Горе.
- Министарство одбране Републике Србије. (2022). Интерна документа.
- Петровић, Р. (2007). Анализа система јавних набавки у Војсци Србије – домети, ограничења и могућности унапређења праксе, магистарски рад, Војна академија, Београд.
- Радановић, Т., Славковић, Р. и Мачак, З. (2018). Концепт финансијског обезбеђења операција Војске Србије. *Војно дело*, 70(4), 343–360. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1803343R>

- Раден, С. (2012). Ишрана: улога у унапређењу здравља и превенцији болести. Београд: Одбрана. ISBN 978-86-335-0346-4.
- Регодић, Д. (2010). Логистика (Прво издање). Универзитет Сингидунум. Београд.
- Савић, М. (1995). Оцењивање квалитета средстава која се набављају за потребе војне логистике. Војнотехнички гласник, 5(95), 578–585. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0042-8469/1995/0042-84699505578S.pdf>
- Спасојевић, М. (2022). Управљање ланцем снабдевања у Војсци Србије. Зборник радова Факултета техничких наука у Новом Саду, 37(6). <https://doi.org/10.24867/17GI18Spasojevic>
- Сталетовић, С. (2011). Теоријски и практични аспекти реорганизације исхране припадника Војске Србије. У: Београд: Школа националне одбране.
- Стојановић, Д., Станковић, А., Николић, М. (2014). Хигијена са медицинском екологијом: Практикум за студенте. Факултет за медицинске науке, Универзитет у Крагујевцу.
- Тешановић, Б., Кеџман, М. (2008). Систем набавке прехранбених производа. Војно дело, 1.
- Ћутић, Д. (2023). Управљање ресурсима одбране и изградња способности. У Интердисциплинарна истраживања у менаџменту XVI. Економски факултет у Осјеку.
- CLEAR. (2011). Планирање буџета према учинку: Приручник (Ревидирани нацрт, јул 2011).
- World Bank. (2023). Program budgeting: Lessons learned – on design and implementation (with a focus on the health sector).