

**NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU BEOGRADSKE BANKARSKA AKADEMIJE -
FAKULTETA ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE**

I

SENATU UNIVERZITETA UNION U BEOGRADU

U skladu sa članom 37. Statuta Univerziteta Union, odlukom Nastavno-naučnog veća Beogradske bankarske akademije - Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije, br. 115 od 3.3.2016. godine i odlukom Senata Univerziteta Union, br. A 089-02/16 od 15.3.2016. godine imenovani smo za članove Komisije za ocenu doktorske disertacije kandidata mr Daniela Pantića pod naslovom „*Funkcija interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije*“. S tim u vezi podnosimo sledeći:

**IZVEŠTAJ
O OCENI URAĐENE DOKTORSKE DISERTACIJE**

1. OSNOVNI PODACI O KANDIDATU

Kandidat mr Daniel Pantić rođen 30. juna 1976. godine u Mostaru, Republika Bosna i Hercegovina. Po završetku osnovne škole u Mostaru, 1991. godine upisuje, a 1995. završava u Kruševcu Tehničku srednju vojnu školu smer Raketna tehnika. Kao prvi u rangu upućen je na dalje školovanje na Vojno-tehničku akademiju smer finansije u Beogradu, koju završava 2000. godine sa prosekom 8.98.

Magistarsku temu *Funkcija interne revizije kao komponente monitoringa u javnom sektoru Republike Srbije*, odbranio je u septembru 2010. godine na Univerzitetu Alfa, Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, u Beogradu.

Kao oficir finansijske službe radio je na poslovima načelnika finansijau 715. motorizovanoj brigadi i referenta finansijske službe u Hercegovačkom korpusu Vojske Republike Srpske u periodu od 2000. do 2001. godine. Posle napuštanja vojske iskustvo je sticao radeći u JP Jugoimport SDPR, Business Support Company doo, Irva investicijama doo, Banca Intesa AD i Deloitte doo, na prostoru Srbije, Republike Srpske i Crne Gore.

U dosadašnjem periodu bio je odgovoran za organizaciju i rad na poslovima finansija, konsaltinga, kriznog menadžmenta, interne kontrole, interne revizije i eksterne revizije (javnih preduzeća, preduzeća, banaka, osiguravajućih društava i međunarodnih organizacija). Takođe, poseduje značajna iskustva iz oblasti due-diligence angažovanja, forensic angažovanja i pružanja konsultantskih usluga u procesu privatizacija preduzeća u Srbiji, Republici Srpskoj i Crnoj Gori.

Stekao je i značajna iskustva i znanja iz oblasti borbe protiv organizovanog privrednog kriminala i borbi protiv korupcije i mita, radeći kao predavač i konsultant U.S.Department of State, Embassy of the United States u Beogradu, Ministarstva pravde Republike Srbije – Direkcije za upravljanje oduzetom imovinom i Tužilaštva za organizovani kriminal Republike Srbije. Kao pripadnik srpske delegacije, bio je član više međunarodnih pregovaračkih timova koji su za zadatak imali definisanje bilateralnih odnosa i mirno rešavanje sporova iz oblasti vojno-ekonomske i privredne saradnje.

Tokom rada usvojio je znanja i metodologiju međunarodne eksterne i interne revizije. Za vreme rada u čestvovao je na kursovima organizovanim od strane Udruženja banaka Srbije (Interna kontrola u bankama; Bazel II) i oranizovanim od strane Deloitte-a (IFRS; kursevi za svaku pojedinu poziciju u Deloitte-u; menadžmenti rukovođenje; marketing, prodaja i komunikacija).

2. OSNOVNI PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

Urađena disertacija sastoji iz osam povezanih celina, pored Uvoda, sastoji iz šest pojedinačnih delova i Zaključka, pratećih priloga i literature. Disertacija je prezentovana na oko dvestapedeset strana (250), sa četrdesetdevet (49) tabela, tridesetsedam (37) slika i tabelom sa spiskom korišćenih skraćenica u radu.

Interna revizija u funkciji korporativnog upravljanja javnim preduzećima Republike Srbije, predstavlja aktuelno, čini nam se nedovoljno objašnjeno pitanje i nedovoljno iskorišćenu polugu u funkciji kontrole poslovanja radi ostvarenja korporativnih ciljeva. U samom pitanju su isprepletene tri ključne oblasti: korporativno upravljanje, javna preduzeća i interna revizija.

Korporativno upravljanje, koje predstavlja skup različitih sistema, principa poslovanja i procesa koji se koriste u postupku upravljanja preduzećem (u svom ishodištu radi sticanja dobiti u skladu sa zakonom), bazirano je na "predstavi" čiji su glavni akteri: vlasnik kapitala (u slučaju javnih preduzeća Republike Srbije), nadzorni odbor i rukovodstvo javnog preduzeća.

Javna preduzeća predstavljaju entitete – privredna društva, osnovana od strane Republike Srbije, autonomne pokrajine ili jedinica lokalne samouprave, sa ciljem da obavljaju poverenu im delatnost od opšteg interesa (nacionalnog, autonomnog ili lokalnog).

Interna revizija, kakvu danas imamo, započela je svoj razvoj krajem 19. veka u Sjedinjenim Američkim Državama i Nemačkoj, a kada su veća privredna društva osnivala vlastite entitete za internu reviziju. Ona je postavljena kao nezavisna, objektivna i konsultantska aktivnost čiji je cilj povećanje vrednosti i unapređenje poslovanje organizacije. Ona čini ključnu komponentu monitoringa u sistemu internih kontrola. Zadatak joj je da pomogne organizaciji u postizanju ciljeva. Njen primarni cilj jeste zaštita interesa vlasnika. U slučaju javnih preduzeća, interna revizije ima i svoje

dotadne odgovornosti. To je nadgledanje potrošnje sredstava poreskih obveznika. Disertacija je postavljena tako da obrađuje:

- Teorijski deo koji se tiče interne revizije i korporativnog upravljanja;
- Opis zakonodavne osnove za poslovanja javnih preduzeća i interne revizije u javnim preduzećima;
- Opis trenutnog položaja javnih preduzeća;
- Predloženi novi model interne revizije javnih preduzeća i
- Testiranje predloženog modela.

U prvom delu disertacije dat je prikaz i ocena rada interne revizije kao komponente monitoringa, bazirajući se na elementima sistema internih kontrola (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, monitoring, informacija i komunikacija, inherentna ograničenja sistema internih kontrola). Takođe, objašnjeni su i hronološki dat je razvoj interne revizije, njena uloga i značaj, kao i poslovi koje interna revizija obavlja.

Drugo poglavlje u disertaciji zasnovano je istraživanju korporativnog upravljanja, definisano i sistematizovano je korporativno upravljanje prema usvojenim kriterijumima, objašnjavajući i pojašnjavajući razvoj (genezu), utvrđujući nosioce, osnovne sisteme i utvrđuju pravci unapređenja.

Potom sledi poglavlje u kome pored koncepta javnog vlasništva, koji se tiče javnih preduzeća, data su pojašnjenja po pitanju korporativnog upravljanja javnim preduzećima, objašnjen je zakonski okvir za njihov rad i opisano poslovanje javnih preduzeća sa aspekta makrookruženja i funkcionisanje posmatranih u ustraživanju konkretnih javnih preduzeća.

Postojeća funkcija interne revizije u javnim preduzećima, objašnjena je kroz pojašnjenje postojećeg regulatornog okvira, kroz njen postojeći položaj i organizaciju i kroz opis prodnosti i nedostataka koje postojeća interna revizija u svom radu ima.

Uvažavajući teorijske koncepte i uočene nedostatke postojećeg modela interne revizije u javnim preduzećima, predložen je novi model interne revizije u javnim preduzećima, baziran na aspektu nezavisnosti, adekvatnoj osposobljenosti i potpunosti i na finansijskoj nezavisnosti. Predloženi model je zaokružen definisanjem kriterijuma za njegovu ocenu i utvrđivanjem rangova za ocenu njegove prihvatljivosti.

Model interne revizije definisan u radu je testiran. Testiranje modela sprovedeno je u šestom poglavlju. Polazna osnova za testiranje bili su kriterijumi za ocenu modela, a rezultati testiranja daju odgovore na pitanja da li je predloženi model prihvatljiv, da li ga treba u većem ili manjem obimu doraditi ili nije prihvatljiv. Na samom kraju rada je zaključak u kome je rezimirana celokupna disertacija i izvučeni su zaključci do kojih se došlo tokom istraživanja po predmetnoj temi. Sve ovo prate odgovarajući prilozi u skladu sa istraživačkim rezultatima i ogovarajuća literature.

Predmet polazišta i ciljevi disertacije. Polazište ove disertacije jeste interna revizija i njena funkcija u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije. Biće sagledano postojeće stanje, a na osnovu izvedenih zaključaka, biće date preporuke u vidu novog modela koji ima za cilj unapređenje njene funkcije sa aspekta korporativnog upravljanja. Rad ima za ciljeve:

- Objašnjavanje interne revizije kao komponente monitoringa u sistemu internih kontrola.
- Sagledavanje koncepta korporativnog upravljanja javnim preduzećima.
- Objašnje postojeće uloge interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima.
- Definisane novog modela, koji za cilj ima postavljanje interne revizije u javnim preduzećima na aspektima njene nezavisnosti.
- Testiranje novog modela i izvođenje zaključaka.

Osnovni cilj istraživanja je da se identifikuju faktori koji (ne)povoljno utiču na uspešnost rada interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije, odnosno da se

utvrde povoljni i ometajući faktori u procesu kojim interna revizija potpomaže korporativno upravljanje javnim preduzećima.

Doprinos ovog istraživanja može se iskazati u analizi trenutnog stanja interne revizije u javnim preduzećima, kao i u eventualnom davanju predloga za poboljšanje postojeće situacije. Pored očekivanih rezultata istraživanja, može se desiti da rezultati ukažu i na niz novih radnji, sadržaja i postupaka koji bi trebalo da budu uvedeni ili unapređeni, u cilju poboljšanja funkcije interne revizije sa aspekta korporativnog upravljanja javnim preduzećima Republike Srbije.

Verifikacioni karakter istraživanja ogleda se u potvrđivanju određenih postojećih rešenja (zakonskih i praktičnih) i postupaka. Ovim putem, vrši se oplemennjivanje i obogaćenje teorije interne revizije javnih preduzeća, a samim tim i sistema internih kontrola uopšte.

Društvena opravdanost istraživanja leži u činjenici da ono daje odgovore na brojna pitanja koja su u odnosu sa uvećanjem efekata unapređenja postojećeg načina organizacije i rada internoj reviziji u javnim preduzećima, a radi povećanja efikasnosti internih kontrola i korporativnog upravljanja u javnim preduzećima uopšte. Istraživanje i rezultati do kojih ona dovede, mogu ukazati i na potrebu za promenom zakonskog okvira i načina organizacije rada interne revizije na nivou javnih preduzeća.

Značaj i aktuelnost istraživanja. Aktuelnost i značaj teme, koja je bila predmet disertacije, osigurani su i obezbeđeni činjenicom da se sve češće poteže pitanje korporativnog upravljanja u radu javnih preduzeća. Širu javnost, odnosno poreske obveznike, izuzetno interesuje na koji način se koriste sredstva koja su dali u ruke javnih preduzeća.

Ova tema izuzetno je korisna i značajna i u kontekstu političke situacije u Republici Srbiji, kao i njenoj strateškoj težnji ka evropskim integracijama. Težnja evropskim integracijama, bez obzira da li je opravdano ili ne, a u momentu kada je jedan od ključnih problema u državi korupcija, može biti predupređeno kroz instituciionalne

okvire kojima se problem korupcije može barem delimično rešiti ili ublažiti. Jedan od tih okvira jeste i interna revizija u javnim preduzećima.

Teoretsko-metodološki okvir istraživanja. Tokom izrade disertacije, primena osnovnih analitičkih metoda, poput analize, apstrakcije i dedukcije, vodila je primeni sintetičkih metoda, odnosno sintezi, generalizaciji i konkretizaciji. Prikupljanje podataka i informacija, sprovedeno je istraživanje, ispitivanje i metodološka analiza sadržaja pojedinih akata i dokumenata. U postupku analize korišćena su i ranija istraživanja i pristupačna literature. Ni jednom metodološkom postupku nije data isključiva prednost, već su svi korišćeni ravnopravno.

Uvažavajući osetljivost pitanja interne revizije u javnim preduzećima, i izražavajući opravdanu sumnju da eventualne ankete izvršene u javnim preduzećima po ovom pitanju ne bi dale objektivne odgovore, a na osnovu kojih bi se mogli izvesti adekvatni zaključci, nisu se direktno koristile statističke metode koje bi za osnov imale anketu, odnosno, upitnik. Alternativne statističke metode korišćene su u delu testiranja predloženog modela. Može se zaključiti da se disertacija u svojoj osnovi, oslonila na sledeće naučne metode: indukcija i dedukcija, analiza i sinteza, dokazivanje i opovrgavanje, deskripcija, komparacija, statističke metode i istorijski metod.

Očekivani rezultati istraživanja i naučni doprinos disertacije. Koncept disertacije i sprovedeno istraživanje, strukturirano je kao prilog kritičkoj analizi interne revizije u javnim preduzećima u vlasništvu Republike Srbije, a kao alata za unapređenje korporativnog upravljanja. Disertacija bi trebala da proširi prostor interpretacije i otvori mogućnost za nova istraživanja. Takođe, cilj disertacije jeste i pružanje alternativnog modela, koji može podići efikasnost i efektivnost interne revizije, na veći nivo. Barem kada su u pitanju javna preduzeća

Naučni doprinos disertacije, iskazuje se u analizi interne revizije, javnih preduzeća i korporativnog upravljanja, kao i u mogućnosti podsticaja na unapređenje trenutne situacije. Očekuje se i da zaključci ovog istraživanja i rezultati do kojih ono dovede

ukažu na niz novih elemenata, celina, aktivnosti i postupaka koji bi trebalo da budu primenjeni ili usavršeni, a radi postizanja boljeg nivoa sistema internih kontrola u javnim preduzećima. Samim tim, došlo bi do unapređenja teorije interne revizije kao funkcije korporativnog upravljanja javnim preduzećima Republike Srbije.

Hipoteze. Polazeći od kompleksnosti problema, koji u sebi inkorporira tri velike oblasti (interna revizija, korporativno upravljanje i javna preduzeća), a uvažavajući problematiku i predmete istraživanja, postavljene su hipoteze, kako sledi:

- Interna revizija kao komponenta sistema internih kontrola, nije adekvatno iskorišćena u procesu korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Republici Srbiji.
- Rukovodstva javnih preduzeća u Republici Srbiji ne preduzimaju adekvatne mere koje bi dovele do adekvatnog korišćenja funkcije interne revizije.
- Kapaciteti interne revizije javnih preduzeća nisu na nivou neophodnom da omoguće njenu punu funkcionalnost sa aspekta korporativnog upravljanja.
- Postojeći koncept i model interne revizije koji se primenjuje u javnim preduzećima Republike Srbije ne obezbeđuju da interna revizija obavi zadatke koje pred nju postavlja njena uloga u sistemu internih kontrola.

Uvažavajući ograničenja na kojima je istraživanje bazirano (nemogućnost sprovođenja objektivnih anketa i nedostupnost svih potrebnih informacija) i zaključke do kojih se došlo, utvrdili smo direktnu vezu sa polaznim hipotezama.

Hipoteza I - Interna revizija kao komponenta sistema internih kontrola, nije adekvatno iskorišćena u procesu korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Republici Srbiji.

Poslovi koje interna revizija obavlja u javnim preduzećima, ne razlikuju se mnogo od poslova koje ona obavlja u drugim privrednim društvima. Svoje aktivnosti bazira na primeni Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu internih revizora. Pa ipak,

vlasnik preduzeća (u našem slučaju Republika Srbija), nema do kraja razvijen model direktnog izveštavanja o radu interne revizije, tačnije nema mehanizme kojima bi obezbedio sprovođenje datih preporuka. Takođe, vlasnik nema mehanizam kojim bi od interne revizije zahtevao sprovođenje vanrednih revizija i aktivnosti. Isto tako, vlasnik nije u mogućnosti da se direktno uključi u godišnje planiranje rada internih revizija. Kao jedan od ključnih nosilaca korporativnog upravljanja, vlasnik je na ovaj način uskraćen u korišćenju ovog mehanizma iz sistema internih kontrola. Samim tim, može se zaključiti da interna revizija nije adekvatno iskorišćena u procesu korporativnog upravljanja u javnim preduzećima u Republici Srbiji.

Hipoteza II - Rukovodstva javnih preduzeća u Republici Srbiji ne preduzimaju adekvatne mere koje bi dovele do adekvatnog korišćenja funkcije interne revizije.

Uslov za adekvatno korišćenje funkcije interne revizije u javnim preduzećima, jeste stvaranje institucionalnog i organizacionog okvira, koji obezbeđuje nezavisan rad interne revizije. Jedini način da se stvore uslovi za nezavisnost interne revizije, jeste organizaciono izdvajanje i postavljanje u položaj kojim se obezbeđuje nemogućnost uticaja na njen rad i postupke. To se postiže stavljanjem interne revizije u nadležnost nadzornih odbora, bez mogućnosti uticaja direktora na finansijsku nezavisnost i na ključne aktivnosti koje interna revizija planira i sprovodi. Analizom 10 organizacionih šema javnih preduzeća, zaključuje se da je interna revizija zavisna od volje i postupaka direktora. Takvo stanje postoji od momenta uspostavljanja ove komponente sistema internih kontrola, ali teško je zamisliti da će direktori javnih preduzeća imati dovoljno volje i želje da nešto promene. Kako je ovo, pored rada nadzornih odbora, jedna od ključnih poluga za kontrolu rada direktora u procesu korporativnog upravljanja, nemoguće je da će direktori preduzeti dodatne mere u cilju uspostavljanja dodatnih kontrola njihovih aktivnosti. Postupajući u skladu sa uspostavljenim zakonskim okvirima (osnivanjem interne revizije) direktori smatraju da su svoj posao u ovom delu završili. Zbog toga često se ne preduzimaju adekvatne mere koje dovode do adekvatnog korišćenja funkcije interne revizije.

Hipoteza III - Kapaciteti interne revizije javnih preduzeća nisu na nivou neophodnom da omoguće njenu punu funkcionalnost sa aspekta korporativnog upravljanja.

Ukoliko se na adekvatan način želi testirati kapacitet interne revizije javnih preduzeća, neohodno je obezbediti informacije iz samih javnih preduzeća, a na bazi kojih bi se utvrdili njena popunjenost i osposobljenost. Neophodno je utvrditi uslove u kojima se obavljaju aktivnosti (materijalno-finansijske). Tokom rada postavljen je mehanizam da se dobiju neophodni podaci i informacije. U korist hipoteze govori analiza postupanja po preporukama internih revizora (iako samo za organizacije koje su odgovorile na godišnje upitnike Centralne jedinice za harmonizaciju). Iako broj preporuka raste, stepen sprovođenja ima tendenciju pada (sa 79,8% u 2009. na 62,4% u 2014. godini). Ovo potvrđuje da interna revizija, ili nema dovoljne kapacitete ili nema dovoljnu snagu da obezbedi sprovođenje predloženih preporuka. Da bi se ova hipoteza prihvatila ili odbacila, jedini način je formiranje komisije (nabolje od strane Vlade Republike Srbije), koja bi analizirala: nezavisnost, popunjenost i osposobljenost interne revizije u javnim preduzećima, a na bazi čega bi mogla da donese zaključke i da konkretne preporuke.

Hipoteza IV - Postojeći koncept i model interne revizije koji se primenjuje u javnim preduzećima Republike Srbije ne obezbeđuju da interna revizija obavi zadatke koje pred nju postavlja njena uloga u sistemu internih kontrola.

Zadaci koje interna revizija treba da ispuni u svom radu, baziraju se na razmatranju i oceni adekvatnosti i efektivnosti sistema internih kontrola javnih preduzeća i kvalitativnih karakteristika u sprovođenju odgovornosti koje se dodeljuju svim pojedincima u organizaciji. Postojeći koncept koji je uspostavljen, postavio je reviziju na način koji joj ne omogućuje nezavisnost u radu i zato je neophodno kontinuirano raditi na unapređenju sistema internih kontrola u javnim preduzećima.

3. PRIKAZI I OCENA SADRŽAJA DOKTORSKE DISERTACIJE

Sadržaj disertacije proizilazi iz potrebe istraživanja i koncipirana je u 8 (osam) pojedinačnih poglavlja, koje prati odgovarajući prilog i literatura.

1. U *Uvodu* je formulisan problem i predmet istraživanja, navedeni ciljevi istraživanja i naučne metode koje su korišćene u radu, te je obrazložena struktura rada. Kako je već rečeno, osnovni cilj istraživanja je da se identifikuju faktori koji (ne)povoljno utiču na uspešnost razvoja interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije. Takođe, u uvodu će biti definisane i hipoteze, koje će biti predmet dokazivanja. Uvod će biti koncipiran tako da krene od opšteg ka pojedinačnom i kao takav treba da pripremi čitaoce za razradu hipoteza kroz pripremu, postavku i testiranje modela interne revizije u javnim preduzećima.
2. U drugom delu, naslovljenim *Interna revizija*, definisani su elementi sistema internih kontrola (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacija i komuniciranje i monitoring, kao i inherentna ograničenja sistema internih kontrola), biće opisan razvoj interne revizije, objašnjena i njena uloga i značaj i opisani poslovi koje funkcija interne revizije obuhvata. Elementi sistema internih kontrola koji će biti opisani u ovoj disertaciji, bazirani su na COSO modelu (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) objavljenom 1992. godine. Kontrolno okruženje obezbeđuje disciplinu i bazu za ostale komponente sistema internih kontrola. Procena i upravljanje rizicima je proces identifikovanja i analize relevantnih rizika koji mogu uticati na stvaranje ciljeva preduzeća i utvrđivanje adekvatnih reakcija na njih. Kontrolne aktivnosti su politike i procedure utemeljene na utvrđivanju rizika i radi postizanja ciljeva organizacije. Informacija i komuniciranje jesu stalna među komponenta elemenata COSO sistema na osnovu koje se identifikacija i izmene u finansijskom i operativnom poslovanju sprovode u realnom vremenu. Monitoring se odnosi na procenjivanje funkcionalnosti interne kontrole. Aktivnosti monitoringa obezbeđuju informacije o aktuelnim kršenjima uspostavljenog kontrolnog sistema kao i oslabostima istog. Zavisno organizacionoj poziciji,

efikasnost i kvalitet rada interne revizije se razlikuje. Prema Međunarodnim standardima profesionalne prakse Instituta internih revizora, interna revizija trebala bi biti samostalna, izvan ostalih poslovnih funkcija, a u cilju obezbeđenja njene pune nezavisnosti, kako prilikom određivanja plana aktivnosti, tako i u procesu izvršenja posla i saopštavanja nalaza. Takav način organizovanja, između ostalog, ukazuje da uprava daje podršku radu interne revizije. Interna revizija može imati i savetodavnu ulogu u rešavanju utvrđenih nedostataka. Takođe, interna revizija ima ulogu i u upravljanju rizicima organizacije.

3. Treći deo je *Korporativno upravljanje*, definiše i sistematizuje pojam korporativnog upravljanja, opisuje njegov razvoj i genezu, definiše nosioce, opisuje osnovne sisteme i mogućnosti njegovog unapređenja. Prostiji organizacioni oblici privrednih društava u Srbiji koncipirani su nanačin da su vlasnici kapitala ujedno i okosnica upravljačko-rukovodilačkih struktura. Korporacija, sa druge strane, predstavlja takav organizacioni oblik u kome egzistira veliki broj vlasnika kapitala, čije sposobnosti za upravljanje takvim entitetom mogu biti nedovoljne. Usled toga, vlasnici kapitala su prinuđeni da angažuju profesionalno stručnjake izvan privrednog društva, na koja prenose pravo upravljanja i rukovođenja. Kako ciljevi vlasnika kapitala i uprave, ne moraju i najčešće nisu isti, može doći do konflikta interesa. Umesto da rukovodstvo postupa sa poverenom imovinom u svojstvu dobrog domaćina, ono u pojedinim situacijama počinje da zloupotrebljava ukazano poverenje i da realizuje sopstvene, lične ciljeve. To je uslovalo stvaranje i osmišljavanje mehanizama i alatki koji se nazivaju korporativno upravljanje. Korporativno upravljanje svoje začetke u osnovi vezuje za nastanke formi privrednih društava baziranih na udruživanju sa ograničenom materijalnom odgovornošću. Pojam korporativnog upravljanja se pojavio 80-ih godina 20-og veka. U literaturi je često korišćena definicija iz izveštaja, prema kojoj je korporativno upravljanje je sistem kojim su kompanije upravljane i kontrolisane u svom poslovanju. Najznačajniji interni mehanizmi korporativnog upravljanja, koji pokušavaju da reše postojeći konflikt interesa su: monitoring od strane upravnog odbora, sistem

podsticaja rukovodilaca i interna revizija (kao jedna od komponenti sistema internih kontrola). Nosioci korporativnog upravljanja su: akcionari i skupština društva, upravni odbori i izvršni organi društva. Osnovni sistemi (modeli) korporativnog upravljanja su: jednodomni (vezano za USA, Veliku Britaniju i Kanadu), dvodomni (vezano za Nemačku i Japan) i mešoviti sistemi korporativnog upravljanja (zemlje u tranziciji).

4. Četvrti deo, nosi naslov *Javna preduzeća Republike Srbije*, i definiše koncept javnog vlasništva Republike Srbije, opisuje zakonski okvir za rad javnih preduzeća i opisuje korporativno upravljanje javnim preduzećima Republike Srbije. Javno preduzeće, kako je definisano u Zakonu o javnim preduzećima Republike Srbije, da je preduzeće koje obavlja delatnost od opšteg interesa, ako je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave. Javno preduzeće osniva se i posluje radi: obezbeđivanja trajnog obavljanja delatnosti od opšteg interesa i urednog zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda i usluga, razvoja i unapređivanja obavljanja delatnosti od opšteg interesa, obezbeđivanja tehničko-tehnološkog i ekonomskog jedinstva sistema i usklađenosti njegovog razvoja, sticanja dobiti i ostvarivanja drugog zakonom utvrđenog interesa. Javna preduzeća, zakonom definisane ciljeve poslovanja, ostvaruju u većem ili manjem obimu. U poslednje vreme, usledio je dodatni, opravdani i povećani pritisak, od strane Vlade, vladinih tela, nevladinih organizacija i javnog mnjenja, na javna preduzeća sa ciljem, ostvarivanja adekvatnih rezultata, optimizacije troškova poslovanja i transparentnosti u radu. Država ili lokalna samouprava, kao osnivači javnih preduzeća, značajnog saveznika u kontroli rada javnih preduzeća, mogu imati kroz funkciju interne revizije.
5. Peti deo, koji nosi naslov *Funkcija interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije*, objašnjava regulatorni okvir za obavljanje interne revizije, uočava i definiše položaj i organizaciju interne revizije u javnim preduzećima i identifikuje prednosti i nedostatke u radu interne revizije u javnim preduzećima

Republike Srbije. Zakon o budžetskom sistemu, definiše internu reviziju kao aktivnost koja pruža nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavnu aktivnost, sa svrhom da doprinese unapređenju poslovanja organizacije; pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, tako što sistematično i disciplinovano procenjuje i vrednuje upravljanje rizicima, kontrole i upravljanje organizacijom. Istim zakonom je precizirano da korisnici javnih sredstava uspostavljaju internu reviziju koja je organizaciono nezavisna od delatnosti koju revidira, nije deo nijednog poslovnog procesa, odnosno organizacionog dela organizacije, a u svom radu je neposredno odgovorna rukovodiocu korisnika javnih sredstava. Pod korisnike javnih sredstava ubrajaju se direktni i indirektni korisnici budžetskih sredstava, korisnici sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje i javna preduzeća osnovana od strane Republike Srbije, odnosno lokalne vlasti, pravna lica osnovana od strane tih javnih preduzeća, pravna lica nad kojima Republika Srbija, odnosno lokalna vlast ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad više od 50% kapitala ili više od 50% glasova u upravnom odboru, druga pravna lica u kojima javna sredstva čine više od 50% ukupnih prihoda ostvarenih u prethodnoj poslovnoj godini, kao i javne agencije i organizacije na koje se primenjuju propisi o javnim agencijama. Prema tom zakonu, interni revizori u vršenju funkcije, primenjuju međunarodne standarde interne revizije, etički kodeks interne revizije i principe objektivnosti, kompetentnosti i integriteta. Sa druge strane, Zakon o javnim preduzećima se eksplicitno ne definiše postojanje interne revizije u javnom preduzeću. Pitanje nadzora nad radom javnog preduzeća, definisano je kroz definisanje delokruga rada nadzornog odbora, u kome se mogu uočiti sledeći (sa aspekta ove disertacije, bitni) elementi: nadzor nad radom direktora, unutrašnji nadzor nad poslovanjem preduzeća i unutrašnja kontrola. Iako je stvoren zakonski okvir za rad interne revizije (kao komponente sistema internih kontrola) u javnim preduzećima, diskutabilno je da li se ona kao takva pozicionirala na adekvatan način, odnosno da li ona obavlja funkciju koju treba da obavlja.

6. Ključni su šesti i sedmi deo, koji nose naziv *Model interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije i Testiranje modela interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije*, koji pružaju opis modela koji treba da omogući adekvatan i svrsishodan rad interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije, odnosno testiraju model u cilju njegove afirmacije ili negacije. Na osnovu prethodnih istraživanja uslova, faktora funkcionisanja i organizacije javnih preduzeća postaviće se modeli koji razmatraju organizaciju interne revizije na način koji obezbeđuje njenu punu nezavisnost (u odnosu na ostale organizacione delove javnog preduzeća), adekvatnu osposobljenost (sa aspekta obučenosti), adekvatnu popunjenost–brojnost (gledajući broj zaposlenih u tom organizacionom delu) i finansijsku nezavisnost u odnosu na ostale delove javnog preduzeća (u smislu obezbeđenja zarada). Takođe, ovim modelom se daje dodatna snaga funkciji interne revizije, te ona kao takva dodatno dobija na značaju. Modelom bi se pitanje korporativnog upravljanja javnim preduzećima podiglo na viši nivo, a to bi pomoglo da se ostvare zakonom definisani ciljevi zbog kojih se i osnivaju javna preduzeća, odnosno: obezbeđivanja trajnog obavljanja delatnosti od opšteg interesa i urednog zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda i usluga, razvoja i unapređivanja obavljanja delatnosti od opšteg interesa, obezbeđivanja tehničko-tehnološkog i ekonomskog jedinstva sistema i usklađenosti njegovog razvoja, sticanja dobiti i ostvarivanja drugog zakonom utvrđenog interesa. Takođe, ovim modelom obezbeđuje se adekvatnije funkcionisanje nadzornih odbora, čime se olakšava da se ispune zakonom definisane obaveze koje su stavljene ispred njih.
7. Osmi deo se odnosi na *Zaključak* u kome je rezimirana disertacija i izneti ključni zaključci do kojih se istraživanjem došlo. Svi rezultati istraživanja i osnovni odgovori na postavljene hipoteze u zaključku disertacije biće precizno, sažeto i taksativno prezentirani.

4. OČEKIVANI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE

Svaki sistem, pa i poslovni, sastoji se od niza međusobno povezanih i uslovljenih podsistema, koji su u međusobnoj korelaciji i koji su usmereni na ostvarenje ciljeva kojima sistem teži i koji su mu unapred definisani i određeni. Postoje podsystemi koje možemo posmatrati kao skoro izolovane i nezavisne celine sistema, ali i podsystemi koji su inkorporirani u više podsistema. Ukoliko kao poslovni sistem posmatramo jedno preduzeće, moglo bi se (na primer) reći da njegove nezavisne podsysteme čine: nabavka, proizvodnja, prodaja, finansijsko-knjigovodstveni poslovi, ljudski resursi i dr. Sa druge strane, podsystemi koji su inkorporirani u više ili sve nezavisne podsysteme su: upravljanje kvalitetom, usklađenost poslovanja, interna kontrola i tako dalje.

Interna kontrola, kao funkcionalno i organizaciono povezana celina, usmerena je na preventivno sprečavanje nepoželjnih pojava, i korektivno otklanjanje preduslova za nastanak istih. Različita poslovna okruženja i ekonomski sistemi, iznedrila su različite modele koji definišu i ustrojavaju sistem internih kontrola (pomenute COSO, CoCo, SAC i COBIT). Najčešće korišćeni, COSO model, u sistem internih kontrola uključuje: kontrolno okruženje, procenu rizika, kontrolne aktivnosti, monitoring i informaciju i komuniciranje.

Monitoringom se uspostavlja stalan proces procenjivanja uspostavljenog sistema interne kontrole organizacije, na način koji treba da obezbedi uočavanje neefektivnih i neefikasnih delova sistema. Glavna poluga koja stoji na raspolaganju monitoringu, u njegovoj misiji, jeste interna revizija. Pod internom revizijom, tradicionalno gledano, smatramo nezavisan deo organizacije koji sagledava i ocenjuje adekvatnost i efektivnost sistema internih kontrola, ali i kvalitet sprovođenja dodeljenih odgovornosti.

Kada je u pitanju interna revizija, za nju ne bi trebalo biti nedodirljivih. Predmet njenog interesovanja jesu i svi pojedinci i organizacioni delovi, ali i svi poslovni procesi. Kvalitetan rad interne revizije započinje procenom rizika, a završava praćenjem

ostvarenja preporuka datih kroz sačinjene izveštaje o radu. Kao element sistema internih kontrola, interna revizija može pružiti snažnu podršku unapređenju poslovanja bilo koje organizacije. Iako je njen razvoj započet u srednjem, zlatno doba razvoja interne revizije je doživela u dvadesetom veku. To je ujedno bio i vek ubrzanog razvoja korporativnog upravljanja. Podsetimo da korporativno upravljanje predstavlja sistem kojim se upravlja preduzećem i sistem kojim se vrši njegova kontrola. Njime se obezbeđuje organizacija kroz koju preduzeće postavlja i ostvaruje svoje ciljeve. Prethodno utvrđenim mehanizmima se prate aktivnosti, poslovne politike i sprovođenje odluka preduzeća.

Nastanak korporativnog upravljanja, može se dovesti u direktnu korelaciju sa razdvajanjem vlasništva nad preduzećem, od upravljanja i rukovođenja preduzećem. U momentu kada su vlasnici postali svesni da zbog ograničenja nisu više u mogućnosti da obezbede uspešno poslovanje i napredak preduzeća, upravnu i rukovodeću funkciju su preneli na profesionalce. Iskristalisala su se tri modela korporativnog upravljanja: anglo-američki model, japanski model i nemački model. U anglo-američkom modelu korporativnog upravljanja, vlasnici kapitala biraju upravni odbor, a upravni odbor bira rukovodioce preduzeća. Sa druge strane, japanski model pored vlasnika kapitala u proces izbora i nadzornog tela uključuje se i glavna banka koja u poslovanju prati preduzeće. U proces izbora nadzornog odbora (i preko njega upravnog odbora), a kada je u pitanju nemački model, direktno su uključeni i zaposleni.

Korporativno upravljanje je predmet aktivnosti i interesovanja dve grupe interesenata: prvu čine nosioci korporativnog upravljanja gde pripadaju: upravni odbor, rukovodstvo i vlasnici kapitala, a drugu čine spoljni interesenti, poput kreditora, kupaca, dobavljača, vladine agencije i uprave, revizora i zajednica u celini. Sistemi korporativnog upravljanja, generisani na osnovu pravne tradicije, uslova poslovanja i okruženja, dele se na jednodomni i dvodomni. Dok jednodomni sistem karakteriše postojanje upravnog odbora (koji bira skupština), dvodomni sistem favorizuje formalno razdvajanje funkcija nadzora i upravljanja. Jednodomni sistem više štiti interese vlasnika (u odnosu na rukovodstvo), dok je dvodomni sistem usmeren na zaštitu manjinskih akcionara.

Unapređenje korporativnog upravljanja praćeno je donošenjem odrećene regulative, prihvatanjem smernica korporativnog upravljanja od strane nosilaca i interesenata i njegove primene. Sve ćešće se u našem okruženju govori o korporativnom upravljanju, posebno o korporativnom upravljanju javnim preduzećima (ćiji je vlasnik Republika Srbija, Autonomna pokrajina Vojvodina ili lokalna samouprava). Pritisak mećunarodne zajednice, koji se ispoljava kroz pristupne pregovore Evropskoj uniji, i pritisak mećunarodnih kreditnih institucija (Mećunarodni monetarni fond i Svetska banka), nameće uspostavljanje adekvatnog korporativnog upravljanja.

Vremenom se stvorio zakonski okvir koji urećuje rad javnih preduzeća, donošenjem novih zakona ili izmenama postojećih. Regulišu se opšti uslovi poslovanja javnih preduzeća (Zakon o javnim preduzećima), ali i specifićnosti u njihovom radu (Zakon o javnim nabavkama, Zakon o deviznom poslovanju) i teži se ka uspostavljanju veće transparentnosti njihovog poslovanja.

Kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrole pokušava se obezbediti razumno uveravanje da će javna preduzeća ostvariti postavljene im ciljeve. Budžetskom inspekcijom kontroliše se primena zakona u oblasti materijalno-finansijskog poslovanja i namenskog i zakonitog korišćenja sredstava. Istovremeno, aktivnostima Državne revizorske institucije proveravaju se finansijski izveštaji, pravilnost i svrsishodnost poslovanja.

Makroekonomski pokazatelji i samo poslovanje javnih preduzeća, nisu bili pozitivni u prethodnom periodu. Došlo je do stagniranja ili pada bruto društvenog proizvoda i rasta zaduženosti, uz smanjenje stope nezaposlenosti, a pokazatelji globalne konkurentnosti, koju prati i analizira World Economic Forum, su izrazito nepovoljni (u poslednje vreme pokazuju tendenciju oporavka).

Sprovedena analiza poslovanja ključnih javnih preduzeća, ukazuje na rast konsolidovanih obaveza, uz konstantne zajednićke gubitke u poslovanju. Zbirnom

gubitku najviše doprinose JP Srbijagas, JP Elektropriroda i JP Putevi Srbije, a u 2013. godini, nivo konsolidovanih obaveza za oko 24% premašuje zbirne konsolidovane prihode, i kao takve čine oko 21% duga Republike Srbije.

U cilju unapređenja korporativnog upravljanja i poslovanja javnih preduzeća uopšte, posebna pažnja usmerena je na uspostavljanje interne revizije, kao komponente monitoringa u sistemu internih kontrola. Prihvaćena je strategija razvoja finansijske kontrole, stvoren je zakonski okvir, definisana su podzakonska akta (Pravilnici), utvrđeni su kodeksi korporativnog upravljanja i prihvaćeni su Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije. Preporučuje se da interna revizija bude kontrolisana i upravljana od strane odgovarajućeg organa (Nadzornog odbora u javnim preduzećima). Analizom organizacionih šema javnih preduzeća, može se konstatovati da postojeće organizovane interne revizije u najboljim slučajevima direktno odgovaraju direktorima javnih preduzeća. Ima i slučajeva kada su poslovi interne revizije prepušteni nižim organima rukovođenja u preduzećima. Takav položaj ne obezbeđuje nezavisnost interne revizije u pravom smislu te reči. Direktori su ti koji odlučuju o prijemu internih revizora, visini njihovih zarada, obukama kojima će prisustvovati, a verovatno, mada ne i potvrđeno, i o poslovima koje će tokom godine obavljati.

O shvatanju uloge interne revizije u javnim preduzećima, može da govori i informacija dobijena na bazi analize godišnjih izveštaja Centralne jedinice za harmonizaciju. Ova institucija svake godine šalje upitnike za ocenu interne finansijske kontrole na adrese kako korisnika budžetskih sredstava, tako i javnih preduzeća. U analiziranom periodu (od 2009. do 2014.), stepen pristiglih odgovora nije prešao nivo od 70%, iako je broj poslatih upitnika u porastu. Ako ovo ima u vidu, možemo zaključiti da odgovorna lica (pa time i direktori javnih preduzeća), ne shvataju ozbiljno svoju obavezu u sistemu interne kontrole. To indirektno ukazuje i na njihov stav po pitanju interne revizije. Njihov stav se bazira i na činjenici, da ne odgovaranje na pomenuti upitnik nije kažnjivo. Takvo mišljenje potkrepljuje i analiza postupanja po preporukama internih revizora organizacija koje su odgovorile na upitnik. Iako broj preporuka raste, stepen sprovođenja ima tendenciju pada (sa 79,8% u 2009. na 62,4% u 2014. godini).

Shvativši ulogu i značaj koji interna revizija ima u sistemu internih kontrola, uz uvažavanje njenog trenutnog položaja, i razmatrajući korporativno upravljanje javnim preduzećima u vlasništvu Republike Srbije, došli smo do modela koji u svojoj osnovi obezbeđuje postojanje interne revizije koja je: nezavisna, popunjena, osposobljena i finansijski nezavisna. Predmetni model, i prednosti koje njegovo uspostavljanje donosi, navelo nas je na definisanje pojedinih elemenata koji treba da dovedu do efikasnog, efektivnog i ekonomičnog uspostavljanja interne revizije, a koja bi bila u funkciji korporativnog upravljanja javnim preduzećima.

Model predviđa da se pod Centralnom jedinicom za harmonizaciju - Ministarstvo finansija, formira Jedinica za internu reviziju Javnih preduzeća Republike Srbije. U svom sastavu Jedinica bi imala upravni i operativni deo. Upravni deo jedinice bavio bi se poslovima koordinacije i upravljanja; planiranjem i izveštavanjem; kontrolom i administrativnom podrškom. U operativnom delu Jedinice, nalazili bi se Timovi, popunjeni adekvatno osposobljenim kadrom, od kojih bi svaki Tim bio zadužen za jedno javno preduzeće. Ovakvo ustrojstvo interne revizije dalo bi joj nezavisnost, pružilo podlogu za objektivnost i ustanovilo organizacionu nezavisnost. Pri ovome, upravni deo Jedinice bio bi organizaciono i fizički izdvojen iz javnih preduzeća, a Timovi bi bili locirani u samim javnim preduzećima. Alternativno, Jedinica za internu reviziju javnih preduzeća može egzistirati i kao nezavisna celina, van Centralne jedinice za harmonizaciju, a u sklopu Ministarstva finansija.

U cilju ispunjenja zadataka, ovako formirana interna revizija mora biti osposobljena (njeni zaposleni moraju imati skup dovoljnih znanja, veština i drugih sposobnosti neophodnih za rad) i kvantitativno popunjena (ljudstvom i neophodnim sredstvima za rad). Kada se govori o osposobljenosti zaposlenih u ovakvoj internoj reviziji, akcenat je stavljen na: redovno školovanje, profesionalno iskustvo; usavršavanje organizovano od strane Centralne jedinice za harmonizaciju i lično usavršavanje. Pri razmatranju broja zaposlenih u Timovima interne revizije javnih preduzeća, uvažavajući uobičajena mišljenja, inostrana istraživanja i potrebe datog modela, sačinili smo svojevrsnu

matricu koja je opredelila broj ljudi, za svako od 10 javnih preduzeća (koja su analizirana).

Kada je tumačena finansijska nezavisnost i pokriće troškova, modelom su pokrivena dva ključna pitanja, koja se odnose na: nadoknade zarada zaposlenih u Jedinici (upravni deo i interni revizori u Timovima javnih preduzeća) i pokriće troškova funkcionisanja (kako za upravni deo tako i za interne revizore u Timovima javnih preduzeća). Sredstva za rad (zarade i pokriće troškova poslovanja) pokriva javno preduzeće, mesečnom isplatom, a u skladu sa unapred pripremljenim novčanim tokom modela. Imajući u vidu postavku modela, to je poslovno prihvatljivo i opravdano, kako sa aspekta interne kontrole tako i sa gledišta troškova poslovanja javnih preduzeća.

Na bazi definisanih elemenata modela (nezavisnosti, osposobljenosti, potpunosti i finansijske nezavisnosti), utvrđeno je više elemenata koji moraju biti ispunjeni, da bi se model pokazao prihvatljivim, nedovoljno prihvatljivim ili neprihvatljivim. Na bazi tih elemenata, utvrđen je baza pitanja, odnosno sačinjena grupe pitanja za analizu. Na postavljena pitanja dati su ili potvrdni odgovori u korist modela, ili negativni koji model osporavaju. Potom je definisan skala ranga za ocenu prihvatljivosti ili neprihvatljivosti modela. Testiranjem, su ocenjeni: ostvarenje dodatne snage funkcije kroz predloženi model interne revizije; kvalitet korporativnog upravljanja i njegovo podizanje na više nivoe na osnovu samog modela i funkcionisanja nadzornih odbora u skladu sa propisima.

Na početku testiranja objašnjeni su razlozi zbog kojih na pojedina pitanja, definisana na osnovu elemenata modela, nisu u celosti dati pozitivni odgovori, to jest odgovori koji govore u korist modela. Testiranjem je potvrđeno da predloženi model, u skladu sa definisanim rangovima, na osnovu unapređenja nezavisnosti interne revizije i osposobljenosti zaposlenih u Jedinici, daje dodatnu snagu funkciji interne revizije, odnosno da je prihvatljiv. Njime se u dovoljnoj meri obezbeđuje da interni revizori na objektivan način mogu kontrolisati rad svih zaposlenih u javnim preduzećima (uključujući i direktora) i u svim organizacionim delovima. Ostvarenje dovoljne

osposobljenosti obezbeđuje da se sprovedu dobre revizije u preduzećima, na osnovu kojih se daju adekvatne preporuke.

Podizanje kvaliteta korporativnog upravljanja javnim preduzećima, testiran je kroz: unapređenje delatnosti koju obavljaju Javna preduzeća; usklađenosti razvoja i sticanja dobiti i ekonomsko jedinstvo sistema. Testiranje modela je pokazalo da nezavisna, popunjena, osposobljena i finansijski nezavisna interna revizija, svojim aktivnostim može podići kvalitet korporativnog upravljanja, što je dokazano i prihvatljivim rangom pri testiranju elemenata modela.

Testiranje je potvrdilo da interna revizija mora pružiti adekvatnu pomoć u radu nadzornih odbora javnih preduzeća i ona je saglediva kod svih aktivnosti nadzornog odbora, to jest kod: utvrđivanja strategije poslovanja, utvrđivanja ciljeva javnog preduzeća pretočenih u godišnje programe poslovanja, usvajanje finansijskih izveštaja javnog preduzeća, nadziranje rada direktora, kontrolisanje i politiku upravljanja rizicima i tako dalje. Sprovedena testiranja, ukazuju na to da sačinjeni model na prihvatljivom nivou ispunjava uslove za implementaciju i da je prihvatljiv.

Predloženi model može dodatno ojačati internu reviziju u funkciji korporativnog upravljanja javnim preduzećima Republike Srbije. Sprovedno istraživanje ukazuje na manjkavosti postojećeg sistema i pruža predloge za njegovo unapređenje. U narednom periodu, kako je već predloženo, pri prihvatanju predloženog modela ili pre, neophodno je formirati vladinu komisiju za dodatne analize nezavisnosti, popunjenosti i osposobljenosti interne revizije u javnom preduzeću, kao i uskladiti postojeću zakonsku regulativu sa predloženim modelom. Istraživanje je koncipirano kao prilog kritičkoj analizi funkcije interne revizije u sistemu korporativnog upravljanja u javnim preduzećima Republike Srbije. Rad treba da doprinese rasvetljavanju i celovitijem sagledavanju jedne od najznačajnijih komponenti sistema internih kontrola u javnom sektoru.

Rezultati istraživanja ove disertacije treba da proširi polje interpretacije i otvori mogućnost za nova istraživanja u pogledu modela funkcionisanja interne revizije u javnim preduzećima sa gledišta korporativnog upravljanja. Disertacija treba da da odgovor da li postavljeni i testirani model ima mogućnost prilagođavanja potrebama dobrog upravljanja u uslovima funkcionisanja kakvi su u javnim preduzećima Republike Srbije.

Disertacija treba da rasvetli uzroke koji usporavaju razvoj funkcije interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije i usmeri ka postupcima koji ovu funkciju treba da ojačaju. Svrsishodna primena interne revizije u javnim preduzećima može da dovede do adekvatne kontrole nad potrošnjom i upotrebom budžetskih sredstava, a koja su poverena naupravljanje rukovodstvima javnih preduzeća.

Naučni doprinos ovog istraživanja, kako je već rečeno, se iskazuje u analizi postojećeg stanja interne revizije u javnim preduzećima Republike Srbije, kao i mogućnosti uticaja na poboljšanje postojeće situacije postavljanjem modela funkcionisanja interne revizije u javnom preduzeću Republike Srbije.

Moguće je i da rezultati ovog istraživanja ukažu na niz novih sadržaja, radnji i postupaka koji bi trebalo da budu uvedeni ili unapređeni, kroz novi organizacioni model interne revizije, u cilju postizanja višeg nivoa sistema internih kontrola u javnom sektoru. Za očekivati je da se ovim radom obogati teorija interne revizije javnih preduzeća Republike Srbije i sistema internih kontrola uopšte.

Na osnovu sprovedenog istraživanja može se konstatovati da u postojećem modelu interne revizije, nisu stvoreni preduslovi da isti može pružiti pun doprinos korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije. Korporativno upravljanje može biti osnaženo dobrom i dobro postavljenom internom revizijom u javnim preduzećima, a predloženi model, koji je prihvatljiv, otklanja pitanje nezavisnosti interne revizije u svakom pogledu, i omogućuje kako njenu osposobljenost, tako i potpunost.

5. ZAKLJUČAK I PREDLOG

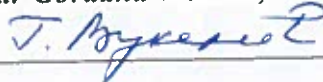
Jasno definisan predmet istraživanja, dobro postavljene istraživačke hipoteze koherentnost strukture plana istraživanja kao i značajno iskustvo koje je kandidat stekao u svom dosadašnjem teorijskom i praktičnom radu, doprineli su da kandidat uradi doktorsku disertaciju koja zadovoljava standarde koji se od radova ove vrste očekuju. Kandidat je pokazao da je savladao osnovne principe naučno-istraživačkog rada, da ume korektno da koristi literaturu i da samostalno sprovodi originalna naučna istraživanja.

Imajući sve to u vidu kao i ranije iznete karakteristike istraživanja te naučno-teorijski i metodološki doprinos koje je kandidat ostvario, smatramo da je doktorska disertacija urađena u svemu prema odobrenom planu istraživanja, pa stoga predlažemo Nastavno-naučnom veću Beogradske bankarske akademije - Fakultetu za bankarsko, osiguranje i finansije i Senatu Univerziteta Union da prihvati ovaj izveštaj o urađenoj doktorskoj disertaciji „Funkcija interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije“ i kandidatu mr Daniela Pantića, odobri da je javno brani pred istom komisijom.

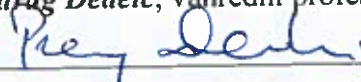
U Beogradu, 18.05.2016.

Članovikomisije:

Prof. dr Gordana Vukelić, mentor rada



dr Predrag Dedeić, vanredni profesor, član



Prof. dr Jozefina Beke Trivunac, član

Univerzitet ALFA BK, Beograd

Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju

