



УНИВЕРЗИТЕТ ПРИВРЕДНА АКАДЕМИЈА У НОВОМ САДУ

**ФАКУЛТЕТ ЗА ПРИМЕЊЕНИ МЕНАѢМЕНТ, ЕКОНОМИЈУ И
ФИНАНСИЈЕ, БЕОГРАД**

**ОБРАЗАЦ ЗА ПИСАЊЕ ИЗВЕШТАЈА О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ
„Поређење показатеља успешности у јавним предузећима“
кандидат Санда Настић МА**

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

1. Датум и орган који је именовео комисију
Одлука Наставно-научног већа Факултета за примењени менаѢмент, економију и финансије бр. 543 од 06.04.2015. године
2. Састав комисије са назнаком имена и презимена сваког члана, звања, назива уже научне области за коју је изабран у звање, датума избора у звање и назив факултета, установе у којој је члан комисије запослен:
 1. **Проф. др. Бранислав Јакић**, редовни професор, уже научна област Општи менаѢмент, 19.11.2013., Факултет примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, у својству председника комисије,
 2. **Проф. др. Томислав Брзаковић**, редовни професор, научна област Економија и финансије, 30.09.2013., Факултет за примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, у својству ментора,
 3. **Проф. др. Марко Андрејић**, редовни професор, уже научна област Логистика одбране, 11.06.2009. године Војна академија, Универзитет Одбране, у својству члана комисије.
 4. **Доц. др. Далиборка Петровић**, доцент, научна област Економија и финансије, 30.09.2013., Факултет за примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду, у својству члана,
 5. **Доц. др. Срђан Новаковић**, доцент, научна област Општи менаѢмент, 19.12.2013., Факултет за примењени менаѢмент, економију и финансије у Београду, Универзитет Привредна Академија у Новом Саду у својству члана.

II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

1. Име, име једног родитеља, презиме:
Санда (Илија) Настић
2. Датум рођења, општина, Република:
18.08.1961. Вуковар, Република Хрватска
3. Датум одбране, место и назив магистарске тезе:
18.03.2009. год., Факултет за услужни бизнис ФАБУС Сремска Каменица,

Мастер рад „ Децентрализација и локална самоуправа у земљама ЕУ и земљама ex YU“

4. Научна област из које је стечено академско звање магистра наука:
Економске науке
5. Радно искуство:
 - 1988-1991- Директор предузећа Calypso- Vukovar
 - 1994-2000- Маркетинг менаџер компаније President- Суботица
 - 2001-2006- Помоћник директора компаније-Quarta- Praha
 - 2006-2015- Руководилац Плана, анализе и контроле, ЈКП “Водовод и канализација” Нови Сад:
 - Руководилац Људских ресурса
 - Менаџер за систем квалитета
 - Пројект менаџер у програму донација KFW (Програм институционалне подршке))
 - Пројект менаџер IPA пројеката,
 - координатор међународних пројеката, (Benchmarking, Енергетска ефикасност), из програма Светске банке и Дунавског програма
 - Национални координатор за Европски benchmarking
6. Публиковани радови по категоријама:
 1. Санда Настић, Мастер рад, „ Децентрализација и локална самоуправа у земљама ЕУ и земљама ex YU“ Факултет за услужни бизнис ФАБУС Сремска Каменица, Сремска каменица, јуни 2009. год. (108 страна).
 2. Санда Настић, „Развој локалне самоуправе у земљама бивше СФРЈ“ , Међународни научни скуп „Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе“, Економски факултет Ниш, Универзитет у Нишу, Ниш, јун 2011. год., Зборник радова, стр. 647-662.(M52)
 3. Санда Настић, Снежана Трмчић, „ Концепт одрживог развоја “, XVI међународно научно саветовање агронома Републике Српске, „Природни ресурси у функцији развоја пољопривреде и руралног подручја“, Пољопривредни факултет Требиње, Универзитет у Бања Луци, Требиње, март 2011. год., Зборник сажетака, стр. 125.(M33)
 - 4.Санда Настић, Милорад Росић, Александар Крстић, „Финансијско-економски показатељи комуналних предузећа у процесу поређења успешности“, Међународна конференција „Водовод и канализација 2013“, Зборник радова, стр.361.-369., Тара, октобар 2013., (M63)
 5. Санда Настић, Бобан Бирманчевић, „Performance indicators of Water and Sawage companies in Serbia in the process of achievements comparison (benchmarking) “, Institute of

Agricultural economics, Belgrade, International Scientific Conference, „ Sustainable agriculture and rural development in terms of the Republic of Serbia , Strategic goals realization within the Danube region, Book of abstracts, pg 35, Hotel Oplenac, Topola, December 5-7, 2013.(M33)

6. Санда Настић, Александар Крстић, Public private partnership, Међународна конференција, Water and Wastewater- Challenges and sustainability, Охрид, 2-3 June, 2014.(M33)

7. Санда Настић, стручни часопис «Пословна економија», ФАБУС, текст» Примена бенчмаркинг концепта у циљу повећања ефикасности јавних предузећа», 2014/2, стр.203-223., (M51),

8. Михајло Басара, Санда Настић, стручни часопис «Војно дело», текст «Бенчмаркинг у корпоративној безбедност», 2015, март-април , (M51),

9. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Јапанска делегација у посети“ бр.284., стр.13.(2007.)

10. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Нов начин рада“ бр.285., стр.29-30.(2007.),

11. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Пословно планирање и буџетирање“ бр.286., стр.9.(2007.),

12. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Добро руковођење“ бр.287., стр.24-25.(2007.)

13. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Модел за целу државу“ бр.293., стр.3-4.(2008.)

14. Санда Настић, стручни часопис „Водовод и канализација“, чланак „Нова развојна шанса- Наше предузеће најбоље у Србији“ бр.312., стр.5-6.(2013.),

15. Санда Настић, часопис НС Репортер, чланак «Јавни сектор неће опоравити отпуштања, него боља организација». бр.137., 29.05.2014, стр-16-17.

III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

„Поређење показатеља успешности у јавним предузећима“

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са знаком броја страна поглавља, слика, шема, графикона и сл.

Докторска дисертација кандидата Санде Настић је структурирана у 8 поглавља (и Закључак) и има следећи глобални садржај:

1. УВОД (5-13 стр.)

2. ТЕОРИЈСКА РАЗМАТРАЊА (13-27 стр.)

3.ПРОЦЕС БЕНЧМАРКИНГА (27-48 стр.)

4.ПРИМЕНА БЕНЧМАРКИНГА У РАЗЛИЧИТИМ ОБЛАСТИМА (48-69 стр.)

5.БЕНЧМАРКИНГ И ОСТАЛЕ НАУЧНЕ ДИСЦИПЛИНЕ (69-136 стр.)

6.ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА БЕНЧМАРКИНГА У РАЗЛИЧИТИМ ОБЛАСТИМА(136-171стр.)

7.ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА (171-204 стр.)

8.НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКИ РАД НА ПРОЈЕКТУ БЕНЧМАРКИНГА У ВОДОВОДИМА СРБИЈЕ

(204-274 стр.)

ЗАКЉУЧАК (274-278)

ЛИТЕРАТУРА(278-291 стр.)

ПРИЛОЗИ (291-302 стр)

Посматрана докторска дисертација садржи 302 стране , прореда 1,5. Дисертација садржи 15 слика, 19 графикона и 15 табела чиме је комплексна проблематика докторске дисертације визуелно приказана. Унутар основног текста инкорпорирано је 171 фуснота које су изведене из коришћене научне литературе. Сходно овим индикаторима, она испуњава квантитативне стандарде за ову врсту научних радова.

Списак литературе је на 13 страна (од 278 до 291), са укупно 158 библиографских јединица страних и домаћих аутора, научно-стручних радова објављених у часописима и публикацијама, нормативне законске регулативе

као и 36 интернет извора. Дисертација садржи прилоге на 10 страна.

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Вредновање делова предметне докторске дисертације извршиће се по редоследу њиховог писања кроз критичку анализу сваког од тих делова и констатацијом резултата који су у томе остварени.

1.УВОД (5-13 стр.)

Уводни део посвећен је образложењу избора теме за докторску дисертацију и приказу пројекта истраживања који је коришћен у изради те дисертације. У уводном делу рада су представљени **предмет, проблем и циљ истраживања, основне хипотезе, методе коришћене у истраживању, циљеви и допринос истраживања**. Кандидат у уводном делу рада износи чињенице из актуелног привредног тренутка и проблем у нашој привредној пракси јер јавна редузећа генеришу велике губитке и на тај начин оптерећују у значајној мери расходну страну буџета Републике Србије. Предмет истраживања докторске дисертације је успешно окончан пројекат „Прикупљања и анализе индикатора перформанси комуналних предузећа у Србији за период 2007-2011. године”, који је спровело удружење Интер-институционална професионална мрежа у сектору вода Србије (IPM) у сарадњи са Светском банком и Међународном мрежом за бенчмаркинг водоводних и канализационих предузећа (IBNET), а уз институционалну подршку на националном нивоу од стране Сталне конференције градова и општина (СКГО).

Општи циљ бенчмаркинг анализе је да се створи оквир неопходан за побољшање перформанси оператера вода и партнерских организација у датом националном, међународном и глобалном контексту, а како би се обезбедила испорука услуге снабдевања водом и санитације на ефикаснији начин кроз размену знања, искустава и проблема, као и начина решавања проблема који се јављају у процесу рада.

Кандидат је у раду поставила једну основну и четири помоћне хипотезе. Такође, иза тога су сачињени и касније примењени планови извођења истраживања, обраде сакупљених података и интерпретације добијених резултата истраживања.

Поводом тога, треба истаћи да је кандидат веома успешно образложила избор теме за своју докторску дисертацију и врло ефикасно пројектовао пратеће истраживање које је затим реализовао. Ово, поред осталог, указује да је кандидат веома добро упућена у методологију научних истраживања и да је захваљујући томе ефикасно пројектовао и извео пратеће конкретно истраживање.

2.ТЕОРИЈСКА РАЗМАТРАЊА (13-27 стр.)

Други део докторске дисертације- Теоријска разматрања, укључује подпоглавља као што су историјат бенчмаркинга, појам и задатке, потребе увођења, врсте, успешне примере из праксе. Основна идеја бенчмаркинга је поређење сопственог пословања са најјачим конкурентима. Бенчмаркинг подразумева мерење својих резултата у односу на резултате других као и учење од других, првенствено директних конкурената. У овом делу се спомињу следећи типови бенчмаркинга: интерни (1), екстерни конкурентски (2), екстерни функционални (3), екстерни генерички (4), комбиновани (5).Као успешан пример бенчмаркинга описан је пример Ford Motor Company. У наставку поглавља наведени су и други примери практичне примене.

У дисертацији се констатује да су домети садашње примене бенчмаркинг технике у Србији доста сужени, што се нарочити односи на недовољно мерење учинка пословања јавних предузећа, а на тај начин се онемогућава планирање поправљања перформанси и као крајњи резултат- смањење губитака.

Сходно томе, потребно је констатовати да је кандидат детаљно размотрила садашње познавање теорије (а нарочито практичних техника), којима се могу утврдити детаљна мерења перформанси предузећа и започети процес санирања губитака у јавним предузећима.

3.ПРОЦЕС БЕНЧМАРКИНГА (27-48 стр.)

Трећи део дисертације обухвата Процес бенчмаркинга. Процес примене бенчмаркинга у компанији у знатној мери се подудара с Деминговим циклусом сталног, унапређивања пословања – PDCA циклус (PDCA је скраћеница од енглеских речи Plan, Do, Check, Act). У даљем тексту се објашњавају основне фазе бенчмаркинг процеса, : планирање (1), прикупљање информација (2), анализа (3) и примена (4)., са детаљним објашњењем сваке од њих. Свака од наведених фаза садржи мањи или већи број подфаза, односно појединачних акција и задатака који доводе до реализације и испуњења: Бенчмаркинг круг почиње са дефинисањем проблема и прикупљањем података, а завршава имплементацијом резултата, односно применом решења. У наставку овог поглавља, наведене, бројне предности бенчмаркинга су односу на класичне алате. Једна од његових највећих предности могућности утврђивања стандарда ефеката који се се постижу у другим компанијама. Као недостатак бенчмаркинга наведено је да због коришћења „туђих“ идеја и поступака, може доћи до губитка креативности и изналагања сопствених нових идеја. Даље се наводе могућности примене, детаљи спровођења анализе по фазама.

Посебан значај овом поглављу даје подпоглавље које се односи на повезаност бенчмаркинга и система квалитета.

Данас је практично немогуће освојити награду за квалитет без спровођења активног бенчмаркинг програма у компанији. Неке државе, као што су Аргентина, Аустралија, Бразил, Канада и Индија развијају и примењују програме награда за квалитет на основу критеријума Малколм Болдриџ награде, која подразумева спровођење бенчмаркинга.

Процеси и фазе бенчмаркинга су илустровани сликама и табелама, којима је аутор настојала што јасније и једноставније представити предметну тематику.

4.ПРИМЕНА БЕНЧМАРКИНГА У РАЗЛИЧИТИМ ОБЛАСТИМА (48-69 стр.)

Четврти део дисертације описује Примену бенчмаркинга у различитим областима као што су: контролинг (са примером петогодишње финансијске анализе) и бенчмаркинг као процес учења. Контролинг је савремена филозофија и концепција пословног управљања којом се повећава способност прилагођавања организације непрекидним унутрашњим и вањским променама. Евидентно је да у јавним предизећима Републике Србије не постоји систематски уведен систем контролинга, па је самим тим, обрада овог поглавља са ретким примером контролинга у пракси, показала рад аутора којим се даје допринос науци и пракси из наведене области. У овом поглављу је приказана и студија случаја- петогодишња финансијска анализа новосадског водовода (идејно решење аутора), која функционише већ пет година и једини је пример такве праксе у Србији (према налазима немачког Kfw).

Погледа ли се процес бенчмаркинга (дефинисање проблема и прикупљање података, анализа прикупљених података, одлука о најбољем решењу, примена решења), уочава се исти квалитет као и код процеса учења. У томе се и проналази бенчмаркинг као инструмент учења развоја потенцијала предузећа.

Четврти део дисертације је значајан јер је приказао практичну примену бенчмаркинга –студија случаја петогодишње анализе, коју су међународни експерти већ оценили као допринос науци и пракси код побољшања перформанси српских водовода.

5.БЕНЧМАРКИНГ И ОСТАЛЕ НАУЧНЕ ДИСЦИПЛИНЕ (69-136 стр.)

Пети део дисертације- Бенчмаркинг и остале научне дисциплине, објашњава место и улогу бенчмаркинга у осталим научним дисциплинама као што су: стратегија маркетинга, HR менаџмент, логистика, BSC (Balanced Scorecard), стратегијски менаџмент, TQM, бенчмаркинг као менаџерска акција. Као пример у коришћењу бенчмаркинга узима се компанија Ксерокс, која седамдесетих година прошлог века губи тржиште јер јапанске компаније продају фотокопир апарате по нижој цени. Применом бенчмаркинга делује у датом моменту компарирајући јапанцима са Фуџи Ксероксом при чему смањује трошкове производње и повећава продуктивност.

Уколико говоримо о стратегији маркетинга бенчмаркинг има велико значење у процесу развијања и обликовања стратегије маркетинга, тако што се анализирају све фазе тог процес: анализа спољашњих фактора, анализа унутрашњих фактора, избор стратегије и имплементација.

Примена бенчмаркинга HR менаџмента универзитета доводи до стандардизације рада свих универзитета, олакшавајући посао менаџменту кад је избор кадрова у питању.

Када су у питању логистичке услуге и логистички провајдери, могуће је издвојити четири карактеристична типа бенчмаркинга: конкурентски, стратешки, функционални и интерни бенчмаркинг. У раду се објашњава примена бенчмаркинга у логистици где је најзначајније резултате остварила компанија Ксерокс (Xerox).

Кад говоримо о повезаности бенчмаркинга и Balanced Scorecard-а ,требамо знати који су то циљеви које компанија жели постићи. Обзиром да је најчешће коришћена дефиниција Balanced Scorecard - избалансирална листа циљева, то подвлачи неопходност тога да компанија утврди који су јој приоритетни циљеви.

Обзиром да бенчмаркинг иначе припада групи алата стратешког менаџмента, у наставку поглавља је објашњено његово коришћење код portfolio и SWOT анализа.

Бенчмаркинг је важан стратешки алат за тотал квалитет менаџмент (TQM). Бенчмаркинг побољшава транспарентност и перформансе након уласка у домен јавног. За имплементацију фактора TQM унутар корпорација, најбитније у обезбеђивању успеха у усвајању TQM је формулација звучног оквира пре упуштања у такав процес промена.

Организација која користи бенчмаркинг учи на искуствима најбоље сопствене или туђе праксе, што је значајно сазнање менаџменту компаније како би предузели одговарајуће акције.

У вези описаног поглавља ваља истаћи да овај део своје докторске дисертације кандидат ефектно обрадио, показујући тиме да веома добро влада одабраном материјом, користећи много домаће и стране литературе која се односи на могућности практичне примене бенчмаркинга.

6.ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА БЕНЧМАРКИНГА У РАЗЛИЧИТИМ ОБЛАСТИМА (136-171стр.)

Шести део садржи Практичну примена бенчмаркинга у различитим областима, са примером примене бенчмаркинга у здравственим организацијама , примену бенчмаркинг анализе код израде стратегије локалног одрживог развоја, однос корпоративне безбедности и бенчмаркинга, примене у туризму и библиотекама.

Примена бенчмаркинга у здравственим организацијама је релативно новијег датума. Први почеци датирају у касним 1990-тим. Већ тада су интензивирана истраживања о показатељима изврсноности и најбољој пракси унутар националних здравствених система Западне Европе,

Северне Америке и Аустралије. Тада се јављају и први методолошки оквири и приступи бенчмаркингу у здравству. У поглављу је наведена примена бенчмаркинга у здравству, где су основна полазишта овог модела: квалитет здравствених услуга и задовољство пацијената.

Кда је у питању примена бенчмаркинга код стратегије локалног развоја, наведен је пример града Суботице. Сврха анализе је да се установе упоредиве вредности развоја у односу на град Суботицу и поређење ових градова се темељи на основу квалитативних и квантитативних показатеља. Упоредљиво је кретање броја становника и висина просечних зарада.

Сврха описаног поглавља је намера аутора да на практичним примерима покаже како је могућност примене банчмаркинга, у принципу брза и једноставна, и могућа у готово свим областима. Навођење практичних примера показује намеру аутора да дисертација буде јасна и примењива што ширем кругу корисника.

7.ЈАВНА ПРЕДУЗЕЋА (171-204 стр.)

Седми део дисертације обухвата шире дефиниције и проблематику јавних предузећа. Јавно предузеће се оснива и послује у складу са републичким законом којим се уређује правни положај предузећа, као и законом којим се уређује обављање делатности од општег интереса. Посебно се објашњавају облици организовања, оснивање и циљ оснивања, шта чини имовину јавног предузећа и других облика предузећа која обављају делатност од општег интереса. Кад су у питању органи јавних предузећа, управљање у јавном предузећу може бити организовано као једнодомно или дводомно. Делатност и класификација ЈКП утврђена је Законом о комуналним делатностима, где су комуналне делатности дефинисане као „делатности производње и испоруке комуналних производа и пружање комуналних услуга који су незаменљив услов живота и рада грађана и других субјеката, на одређеном подручју“.Ово поглавље садржи и објашњење могуће примене бенчмаркинга у јавном сектору, с посебним освртом на коришћење САФ модела.

Кандидат је у седмом поглављу детаљно обрадила основну тему дисертације- дефиниције и проблематику јавних предузећа и показала познавање и разумевање проблематике којој је посвећана дисертација. У овом поглављу дисертације су приказани и примери које се методе могу користити (САФ модел) за побољшање насталих и дуготрајних проблема у јавним предузећима Србије.

8.НАУЧНО-ИСТРАЖИВАЧКИ РАД НА ПРОЈЕКТУ БЕНЧМАРКИНГА У ВОДОВОДИМА СРБИЈЕ (204-274 стр.)

Осми део докторске дисертације садржи Научно-истраживачки рад на пројекту бенчмаркинга у водоводима Србије. Пројекат под називом: „Србија: Поређење показатеља успешности (бенчмаркинг) комуналних предузећа и оцена поузданости података за период од 2007- 2011. године“, или Бенчмаркинг 1, реализован је у периоду од марта до јуна 2012. године. Пројекат је спроводила Интер-институционална професионална мрежа у сектору вода Србије (ИПМ), уз подршку Светске банке и уз учешће Сталне конференције градова и општина (СКГО) као заинтересоване стране. Циљ пројекта био је да се кроз сарадњу професионалаца из јавних комуналних предузећа која управљају комуналним водама, изврши оцена могућности успостављања система праћења и упоређивања учинка предузећа у области водоснабдевања и канализације.

У поглављу су наведене листе индикатора по групама: институционални, технички, подаци о приходима, подаци о расходима, методологија међународне бенчмаркинг мреже и листа

учесника. Осми део дисертације садржи резултате пројекта, анализе, графичке приказе анализа и одговоре на постављене хипотезе.

У овом докторском раду су биле постављене хипотезе, основна и четири помоћне. Осмо поглавље представља резултате хипотеза, графичке и табеларне приказе, као и закључке.

Са оваквим истраживачким резултатима успешно је решен утврђени истраживачки проблем, а то је проналажење начина за повећање ефикасности јавних предузећа.

У овом делу дисертације су сумирани добијени истраживачки резултати и приказане су њихове импликације. У томе је текст артикулисан на: структуру резултата и врсте импликација, решење утврђеног истраживачког проблема, верификацију постављених истраживачких хипотеза и идентификацију нових научних информација.

На завршетку овог дела дисертације идентификоване су адекватне нове научне информације које се свде на синтетизован приказ добијених истраживачких резултата.

Све ово у синтези показује да кандидат успешно користи теорију научних истраживања, будући да веома добро влада интерпретацијом истраживачких резултата и њиховим импликацијама везаним за решење проблема истраживања, верификацију хипотеза и идентификацију нових научних информација.

ЗАКЉУЧАК (274-278)

У посматраној дисертацији њен основни текст се, на уобичајен начин завршава извођењем основних закључака и пројектовањем пратећих препорука. Када је у вези тога реч о основним закључцима, треба рећи да су прикладно изведени. Слично се односи и на пратеће препоруке које иду затим да се резултатима овог истраживања унапреди пракса мерења резултата пословања јавних предузећа, и на основу добијених података, изради стратегија за повећање ефикасности јавних предузећа и јавног сектора уопште.

Основна идеја докторске дисертације је како решавати нагомилане проблеме неефикасности јавног сектора, до сада неправедно занемаривана у домаћој пракси, и као таква генерише велике губитке и оптерећује расходну страну буџета Републике Србије. Закључак садржи и препоруке за наставак рада на процесима побољшања као и потенцијално увођење институције регулатора која би контролисала резултате пословања јавних предузећа (у овом случају водовода).

Оваквим начином сублимирања резултата, предлозима за побољшање, спроведеним научно-истраживачким радом, кандидат је у потпуности испунио сврху докторске дисертације, допринос науци из области проблематике јавних предузећа.

ЛИТЕРАТУРА(278-291 стр.)

Списак литературе је на 13 страна (од 278 до 291), по абecedном реду, са укупно 158 библиографских јединица страних и домаћих аутора, научно-стручних радова објављених у часописима и публикацијама, нормативне законске регулативе као и 36 интернет извора

ПРИЛОЗИ (291-302 стр)

Докторска дисертација садржи 10 страна прилога. У прилозима је листа података и индикатора коришћена у научно истраживачком делу пројекта.

VI ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Јавна предузећа утичу на резултат привреде у великој мери и због специфичности своје делатности, јер производе инпуте за целу привреду, дугују доста приватном сектору, представљају велики генератор неликвидности, али и корупције и самим тим стварају одређену

пословну климу у земљи. У складу са наведеним, општи циљ истраживања је да на основу резултата добијених истраживањем, пронађемо начине за повећање ефикасности водовода у Републици Србији.

Током 2102 године реализован је пилот пројекат бенчмаркинга 15 водоводних предузећа у Србији. Пројекат је финансирао Светска банка. Спроведен је кроз рад невладиног сектора (ИПМ) и представника предузећа учесника, по методологији Међународне мреже за бенчмаркинг. Акцент је стављен на оцену поузданости података, уз принцип самооцењивања и екстерне контроле. У овом докторском раду су биле постављене **хипотезе, основна и четири помоћне**. На основу искуства заснованог на сарадњи 15 предузећа и на основу процеса верификације података може се закључити следеће:

Основна хипотеза: предузећа (као ни њихове локалне самоуправе) се не односе према услузи снабдевања водом и одвођењу и преради отпадних вода као према стварној или тржишној вредности, је анализа потврђена. Због наведеног, јавна предузећа (у овом случају водоводи), послују неефикасно и значајно утичу на висок ниво расходне стране буџета локалних самоуправа и Републике Србије.

Према резултатима истраживања, према којем је покривеност услуга водоснабдевања 85%, констатујемо да: је прва **посебна хипотеза** - Анализом покривености водоводног система у односу на број становника одређеног подручја, утврдиће се да је просечан проценат становништва који има редовно водоснабдевање преко 80%, потврђена.

Друга посебна хипотеза: Анализом покривености канализационог система у односу на број становника одређеног подручја, утврдиће се да је просечан проценат становништва који има редовно одвођење отпадних вода преко 60% ,није потврђена. Према истом извештају, покривеност канализационе мреже је 54%

Један од најчешће понављаног разлога за неефикасност јавних предузећа је вишак запослених.

Трећа помоћна хипотеза: Однос броја запослених према броју водоводних прикључака је већи од европског просека (2) је након истраживања, потврђена.

Четврта помоћна хипотеза - због неекономских цена водоснабдевања и услуге канализација, основни финансијски параметар - покривеност расхода приходима, неће прелазити 2, је исто потврђена.

На основу извршеног вредновања појединих делова посматране докторске дисертације може се сасвим поуздано рећи да је кандидат пионирским начином успела да критички размотри домете досадашње праксе занемаривања мерења резултата јавних предузећа, и предложи детаљно разложене могућности решавања проблема.

VII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Формулација докторског рада у потпуности одговара актуелној економској ситуацији у Србији и сврстава се у део основних финансијских циљева (смањење расходне стране буџета), и циљева везаних за повећање ефикасности јавних предузећа.

Резултати овог истраживања ће помоћи да се поставе смернице у даљим анализама јавног сектора и јавних предузећа, јер је методологија Светске банке (IBNET) примењива и на друге области јавног сектора. Акцент је стављен на оцену поузданости података, уз принцип

самооцењивања и екстерне контроле. У раду се презентују резултати, искуства у размени знања међу учесницима и указује на значај бенчмаркинга у процесу одлучивања у јавним предузећима.

За обраду података је коришћен статистички метод, а резултати су графички приказани у растућем низу. У докторској дисертацији је коришћена и студија случаја, код примера примене бенчмаркинга у систему контролинга. Као студија случаја је коришћена петогодишња финансијска анализа ЈКП “Водовод и канализација” Нови Сад. Након сваког графика, потврде хипотеза су представљене и дескриптивном методом. Ова докторска дисертација има за циљ да представи значај коришћења технике бенчмаркинга код анализе резултата индикатора перформансе 15 водовода у Србији. Детаљна анализа добијена. бенчмаркинг анализом је основно полазиште за поправљање перформанси које су у поређењу са другима лошије, што у веома кратком року доводи и до повећања ефикасности појединог предузећа

С обзиром на претходна излагања у овом извештају, може се сасвим одређено рећи да је кандидат на научно дефинисани начин идентификовала добијене резултате истраживања. Она је то остварила интерпретирањем сакупљених теоријских и емпиријских података користећи логичне поступке анализе, синтезе, индукције и дедукције.

Када је у питању тумачење остварених резултата истраживања, кандидат их је добила и тумачила на основу резултата теоријских и емпиријских података, приказаних графички, табеларно и дескриптивно.

VIII КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме

Докторска дисертација кандидата Санде Настић МА је написана у складу са образложењем наведеним у пријави. Сумирајући напред изнете ставове о појединим поглављима у оквиру овог рада, треба истаћи свеобухватан преглед литературе, систематски и прегледно изнете резултате истраживања, критичку анализу добијених резултата, као и сажето изнете закључке.

Имајући у виду предмет, циљ и значај, хипотезу и методологију истраживања, теоријску и примењену заснованост, као и сложеност докторске теме: **ПОРЕЂЕЊЕ ПОКАЗАТЕЉА УСПЕШНОСТИ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**, закључујемо да је:

- кандидат докторску дисертацију у потпуности урадила у складу са истраживачким програмом који је предложен у пријави теме за докторску дисертацију,
- садржај и квалитет докторске дисертације је у свему са важећим стандардима, креативности кандидата и менторског вођења,
- кандидат је изучила детаљну проблематику јавних предузећа, као и јавног сектора у Републици Србији, спровела научно истраживачки рад на примеру 15 водоводних предузећа, изложила резултате анализа графички и дескриптивном методом, одговорио на постављене хипотезе и предложила начине за решавање постојеће проблематике.
- Бенчмаркинг је техника и алат којим се у релативно кратком року доприноси повећању ефикасности предузећа, делом или у целини. У томе је и основни допринос примене бенчмаркинга и ове докторске дисертације која је обухватила све фазе овог процеса.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе

Дисертација садржи све неопходне и битне елементе који су од кандидата захтевани, а који осликавају промишљен и веома практичан, стручан и научан приступ, почев од разматрања савремених научних сазнања из предметне области истраживања, преко емпиријског истраживања, наведених циљева, предмета, постављања хипотеза и одговора на њих. Одговори су приказани графички, табеларно и објашњени дескриптивно.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци

Иако је током претходне деценије остварен знатан напредак у приватизацији друштвених и реструктурирању јавних предузећа, стање у овој области је незадовољавајуће. Учешће предузећа под државном контролом у БДП-у Србије је врло високо, што негативно утиче на економску ефикасност, подстиче финансијску недисциплину, корупцију и др. У 2010. години, укупни губици свих државних, друштвених и јавних предузећа износили су око милијарду евра (око 3,5% БДП-а).

Не постоји систематски приступ анализи постојећих проблема, и због тога је овако детаљна анализа стања основних елемената који утичу на ефикасност предузећа и предлози за побољшање, значајан допринос науци за решење оваквих проблема.

4. Недостаци дисертације и њихов утицај на резултат истраживања

Проблематика јавног сектора у Републици Србији је много шира и односи се на много области што је немогуће решити једном докторском дисертацијом. С друге стране, да је дисертација обухватила више различитих области, резултати не би били детаљни и сврсисходни. Због тога би било значајно у стручним и научним радовима наставити рад у другим областима јавног сектора

IX ПРЕДЛОГ:

На основу укупне оцене дисертације, комисија предлаже:

- На основу укупне оцене докторске дисертације, а имајући у виду изнесене закључке, Комисија констатује да кандидат **Санда Настић МА** у целости испуњава све прописане услове за одбрану докторске дисертације. Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета да се докторска дисертација под насловом „**ПОРЕЂЕЊЕ ПОКАЗАТЕЉА УСПЕШНОСТИ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА**“, прихвати и да се кандидату Санди Настић МА одобри јавна одбрана.

ПОТПИСИ ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ

проф. др Марко Андрејић, председник Комисије

проф. др Томислав Брзаковић, ментор

проф. др Бранислав Јакић, члан

доц. др Далиборка Петровић, члан

доц. др Срђан Новаковић, члан

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај.