

**НАУЧНО-НАСТАВНОМ ВЕЋУ**

**Предмет:** Реферат о урађеној докторској дисертацији кандидата  
Босиљке Сребро, број индекса 5052/2016

Одлуком 05-01 бр. 3/9102-08. од 06. јула 2022. године, именовани смо за чланове Комисије за преглед, оцену и одбрану докторске дисертације кандидаткиње Босиљке Сребро, број индекса 5052/2016, под насловом

**„Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“**

и на основу тога подносимо следећи

**РЕФЕРАТ**

**1. УВОД**

1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидаткиња Босиљка Сребро је уписала докторске студије на Факултету организационих наука 2016. године, студијски програм Менаџмент. Положила је све испите предвиђене наставним планом и програмом с просечном оценом 9,67 (девет и 67/100).

Након што је положила све испите предвиђене наставним планом и програмом, Босиљка Сребро је пријавила приступни рад за израду докторске дисертације 14. маја 2021. године. Комисија за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости пријављене докторске дисертације именована је 19. маја 2021. године, одлуком бр. 05-01 бр. 3/51-7. Кандидаткиња је одбранила приступни рад 28. септембра 2021. године под менторством проф. др Снежане Кнежевић, ванредне професорке. Одлука о усвајању извештаја Комисије о научној заснованости пријављене докторске дисертације донета је 10. новембра 2021. године, Одлука 05-01 бр. 3/143-6. Одлуком Универзитета у Београду од 10. децембра 2021. 02 бр. 61206-4929/2-21 даје се сагласност на предлог теме докторске дисертације Босиљке Сребро под називом **„Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“**.

Наставно-научно веће Универзитета у Београду – Факултета организационих наука је 22.12.2021. године информисано о одлуци Већа научних области техничких наука да је одобрена израда докторске дисертације. Менторка проф. др Снежана Кнежевић је 06. јула 2022. известила Наставно-научно веће ФОН-а да је Босиљка Сребро завршила израду докторске дисертације. Наставно-научно веће ФОН-а је именovalo Комисију за оцену завршене докторске дисертације 06. јула 2022. одлуком 05-01 бр. 3/9102-8 у саставу:

- Проф. др Весна Богојевић Арсић, редовна професорка Факултета организационих наука Универзитета у Београду, председница комисије;
- Проф. др Владимир Обрадовић, редовни професор Факултета организационих наука Универзитета у Београду;
- Проф. др Радојко Лукић, редовни професор Економског факултета у пензији Универзитета у Београду, спољни члан.

## 1.2. Научна област дисертације

Докторска дисертација под називом „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“ даје значајне научне доприносе у ужој научној области Финансијски менаџмент, рачуноводство и ревизија, док по предмету истраживања припада научној области техничких наука, подручје организационих наука.

У оквиру докторске дисертације истражене су могућности за побољшање потенцијала интерне ревизије у сврху подизања ефикасности процеса стратешког планирања у организацијама у приватном и јавном сектору, с крајњим циљем да се унапреди стратешко управљање. Резултати дисертације и најважнији закључци генерисани су на основу емпиријског истраживања, развоја интегрисаног модела интерне ревизије за унапређење стратешког управљања и анализе савремене литературе из предметне области.

Менторка проф. др Снежана Кнежевић поседује одговарајуће компетенције за вођење докторске дисертације у виду низа објављених научних радова у водећим часописима, монографијама и зборницима радова од међународног и националног значаја из области којима се бави ова дисертација.

## 1.3. Биографски подаци о кандидату

Босиљка Сребро је рођена 21. марта 1976. године у Аранђеловцу, где завршава основну и средњу школу. Након завршетка основних академских студија на Мегатренд универзитету, Факултет за пословне студије у Београду (смер „извршно управљање“), завршила је мастер студије на Факултету организационих наука, модул – ревизија у јавном сектору. Докторске студије на Факултету организационих наука уписује на студијском програму Менаџмент, где је положила програмом предвиђених девет испита с просечном оценом 9,67. Одбранила је 2021. године приступни рад на тему „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“.

Од 2000. године је стицала радно искуство у области финансија, ревизије, финансијског управљања и контроле у авиоиндустрији, банкарском сектору, како у јавном сектору тако и у страним приватним компанијама. Данас ради као корпоративни интерни ревизор у компанији *Avia Prime*. У више наврата је гостовала као предавач на многим факултетима. Поседује неколико сертификата за излагање по позиву. Чланица је Удружења за управљање пројектима Србије – IPMA Србија. Босиљка Сребро је и чланица Друштва економиста Београда. Добитница је награде за индивидуални допринос у подстицају едукације у области стратешког менаџмента.

Поред доприноса привреди, свој допринос је дала академској заједници кроз учешће на различитим домаћим и међународним конференцијама, као и кроз писање научноистраживачких радова који су објављивани у реномираним домаћим и страним часописима.

## **2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ**

### 2.1. Садржај дисертације

Докторска дисертација „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“, укупног је обима од 161 стране. Садржи 60 слика и графичких приказа, 24 табеле и 291 библиографски извор. Сажети на српском и енглеском језику су изложени на почетку дисертације, док се на њеном крају налази биографија и листа објављених радова аутора дисертације, као и три обавезна прилога: Изјава о ауторству, Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и Изјава о коришћењу.

Структура докторске дисертације обухвата следеће целине: корпоративно управљање, интерна ревизија и рачуноводствени информациони систем; интерна ревизија у функцији ефикасног стратешког управљања; интегрисани модел интерне ревизије; емпиријско истраживање о интерној ревизији; резултати истраживања; дискусија.

Докторска дисертација се састоји из следећих поглавља и потпоглавља:

## **1. Увод**

- 1.1 Дефинисање значаја проблема истраживања
- 1.2 Пресек основних теорија и резултата истраживања
- 1.3 Хипотетички ставови о проблему
- 1.4 Предмет истраживања
  - 1.4.1 Теоријско одређивање предмета истраживања
  - 1.4.2 Операционално одређивање предмета истраживања
- 1.5 Циљ истраживања
- 1.6 Хипотезе и задаци у истраживању
- 1.7 Начин истраживања
- 1.8 Научна и друштвена оправданост истраживања

## **2. Корпоративно управљање, интерна ревизија и рачуноводствени информациони систем**

- 2.1 Корпоративно управљање и интерна ревизија
  - 2.1.1 Улога и значај ревизије у савременом окружењу и њен утицај на квалитет рачуноводствених информација
  - 2.1.2 Финансијско извештавање и ревизијска оцена
- 2.2 Појам и развој интерне ревизије
- 2.3 Законска и професионална регулатива у сегменту интерне ревизије
- 2.4 Интерна контрола у функцији подршке интерној ревизији
- 2.5 Утицај рачуноводственог информационог система на повећање ефикасности интерне контроле у организацијама
- 2.6 Дефинисање индикатора интерне ревизије
- 2.7 Концепција система интерне ревизије
- 2.8 Стратешка интерна контрола у организацијама

## **3. Интерна ревизија у функцији ефикасног стратешког управљања**

- 3.1 Специфичности стратешког управљања у организацији
- 3.2 Улога ревизије у обезбеђивању корпоративне одговорности
- 3.3 Анализа кључних детерминанти интерне ревизије
- 3.4 Анализа постојећих модела интерне ревизије
- 3.5 Евалуација постојећих модела интерне ревизије

## **4. Интегрисани модел интерне ревизије**

- 4.1 Стратешко управљање и интерна ревизија
- 4.2 Фактори који утичу на развој стратегије
- 4.3 Релевантне ревизије у функцији стратешког управљања
- 4.4 Утицај интегрисаног модела интерне ревизије на побољшање рада организације

## **5. Емпиријско истраживање о интерној ревизији**

- 5.1 Структура упитника и променљиве истраживања
- 5.2 Прикупљање, припрема и обрада података

## **6. Резултати истраживања**

## **7. Дискусија**

## **8. Закључак**

- 8.1 Кључни налази дисертације
- 8.2 Импликације дисертације
- 8.3 Ограничења дисертације
- 8.4 Правци будућих истраживања
- 8.5 Општи закључак

## **9. Литература**

### 2.2. Кратак приказ појединачних поглавља

Докторска дисертација „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања” структурисана је у девет поглавља. Првих осам поглавља посвећено је предмету истраживања, а девето поглавље се односи на списак литературе која је коришћена у току

израде дисертације. Прво поглавље упућује на дефинисање значаја проблема истраживања, указано је на основне теорије и резултате истраживања, а представљени су и хипотетички ставови о проблему. Такође, представљени су предмет, циљ и обим истраживања. Дате су полазне хипотезе, структура и организација целе дисертације. Дефинисане су хипотезе и начин истраживања (методологија која ће бити примењена) и указано је на научну и друштвену оправданост истраживања.

Друго поглавље се бави анализом кључних веза на релацији корпоративно управљање, интерна ревизија и рачуноводствени информациони систем. Ово поглавље даје детаљан приказ улоге и значаја интерне ревизије у контексту функционисања рачуноводственог система информисања, његовог утицаја на ефикасност интерне контроле у функцији подршке интерној ревизији. Поред тога, указано је на значај законске и професионалне регулативе у области интерне ревизије, идентификовани су и индикатори интерне ревизије и дата је заокружена концепција система интерне ревизије. Интерни ревизори играју важну улогу у управљању организацијом, структури интерне контроле, анализи управљања ризицима и процесима финансијског извештавања. Посебно је истакнуто да интерни ревизори морају имати проактивну улогу у превенцији и откривању преварних радњи, нарочито ако се има у виду њихово активно учешће у структури интерне контроле организације и статусу организације. Анализом стања у области и критичке евалуације постојеће литературе и из нужности формирања новог холистичког концепта ради идентификовања свих релевантних чинилаца за везе између стратешког планирања и интерне ревизије, уз претходну евалуацију кључних индикатора ефикасне ревизије у организацијама, образложеног у првом поглављу, проистекао је смисао и концепт развијања интегрисаног модела интерне ревизије, описаних у наредним поглављима.

Треће поглавље је посвећено сагледавању интерне ревизије у функцији стратешког управљања. Указано је на специфичности стратешког управљања у организацији и значај интерне ревизије за ефикасност тог процеса. Представљене су кључне детерминанте интерне ревизије. Ово поглавље даје приказ постојећих модела интерне ревизије и бави се њиховом евалуацијом.

Четврто поглавље објашњава интегрисани модел интерне ревизије. Утврђене су основне везе између стратешког управљања и интерне ревизије у организацијама и фактори који утичу на развој стратегије. Указано је на релевантне ревизије у функцији стратешког управљања. Сагледава се утицај интегрисаног модела интерне ревизије на побољшање рада организација.

У петом поглављу је представљено емпиријско истраживање о интерној ревизији у Републици Србији ради валидације теоријског фундамента изложеног у докторској дисертацији. Спроведено истраживање је обављено на узорку од 279 испитаника који су запослени у организацијама у јавном и приватном сектору. Испитаници су били укључени у процес спровођења интерне ревизије.

Шесто поглавље описује резултате истраживања. Резултати су илустровани текстуално и графички.

Седмо поглавље упућује на дискусију којом су елаборирани резултати спроведеног истраживања. У средишту истраживачке пажње је концептуални модел интерне ревизије који је погодан за имплементацију у организацијама у приватном и јавном сектору базиран на стратешком управљачком оквиру. Дефинисан је интегрисани модел интерне ревизије за унапређење процеса стратешког управљања у организацији. На основу представљеног модела идентификоване су критичне тачке неопходне за унапређење процеса стратешког управљања у организацијама јавног и приватног сектора.

У осмом поглављу су дата закључна разматрања. Указано је на оригиналност дисертације, те њене научне, стручне и друштвене доприносе. Истакнута су и могућа ограничења дисертације. Дефинисани су правци будућих истраживања. Дискусија је сумирана кроз општи закључак.

У последњем поглављу је представљена листа библиографских јединица које су коришћене у изради ове докторске дисертације.

### **3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ**

#### **3.1. Савременост и оригиналност**

Савременост докторске дисертације се огледа у битној улози коју интерна ревизија има, у ширем смислу у генерисању додатне вредности за организације, у ужем смислу на ефикасност стратешког менаџмента у процесу управљања ризицима. Без обзира на значај интерне ревизије у

савременом друштву, како за организације јавног, тако и за организације приватног сектора, знање стварне праксе интерне ревизије и њене одговорности и етичких питања је фрагментарно, тако да је актуелна слика интерне ревизије у литератури далеко од свеобухватне. Поред тога, веза интерне ревизије са стратешким менаџментом није јасно успостављена, посебно када је реч о стицању конкурентских предности организација, имајући у виду да су постојећи модели стратешког управљања давали нејасну слику о подршци интерне ревизије стратешком управљању. Осим наведеног, постојећи концептуални модели не доводе у везу корисност интерне ревизије са унапређењем квалитета и ефикасности стратешког плана у организацијама. Упркос томе што постоје бројни академски и стручни радови који елаборирају значај трансформације функције интерне ревизије у организацијама, недостају свеобухватни истраживачки приступи, попут концептуалног приступа којим се интегришу функције интерне ревизије на стратешком нивоу предложеном у овој дисертацији.

Оригиналност докторске дисертације је вишеструка. У концептуалном смислу, дисертација предлаже иновативни приступ за подршку интерне ревизије унапређењу процеса стратешког управљања у организацијама у приватном и јавном сектору. Ова дисертација објашњава како се применом интегралног модела интерне ревизије могу оснажити активности интерне ревизије које ће укључити стратешка питања. Интерна ревизија се данас све више посматра као важно управљачко средство које подржава менаџмент организације у ефикасном управљању ризицима, чиме се генерише додата вредност за организацију, а интерна контрола интегрише функције управљања на холистички начин. Ово осликава значај интерне ревизије у решавању управљачких проблема у организацији и идентификовању одредница успешне управљачке праксе. Остварени резултати показују, поред научног и практичног значај дисертације. Конкретно, свака појединачна перспектива интегралног приступа има специфичну тежину и оригиналност, било кроз њено теоријско утемељење, методолошки приступ који је примењен, дискусију или презентацију налаза, на основу чега је генерисана основа за унапређење стратешког управљања применом интегрисаног адекватног модела интерне ревизије.

Имајући све ово у виду, може се закључити да је предмет истраживања докторске дисертације кандидаткиње Босилке Сребро у складу са савременим и актуелним истраживачким трендовима. Добијени резултати истраживања представљају оригинални допринос кандидаткиње постојећим знањима из изучаване области и отварају простор за даља истраживања и унапређење.

### 3.2. Осврт на референтну и коришћену литературу

У дисертацији су анализирани и упоредно приказани кључни налази релевантних истраживања из области развоја интегралног модела интерне ревизије и његове примене за унапређење стратешког управљања у организацијама, те других области које су специфичне за истраживачку проблематику дисертације. Докторска дисертација садржи укупно 291 литературни навод. За израду докторске дисертације коришћена је референтна и релевантна литература. У том скупу превладавају научни радови објављени у водећим међународним часописима, монографијама и конференцијским зборницима, као и компанијске студије. Коришћени су закони, прописи, стандарди и смернице од међународног значаја, који обухватају аспекте интерне контроле и интерне ревизије.

У наставку су изложени одабрани примери коришћене литературе од посебног значаја за израду ове дисертације:

1. Adeniji, Y. A. (2021), Internal audit outsourcing practices among micro, small and medium sized enterprises (MSMES) in Lagos State, *European Journal of Business and Innovation Research*, 9(1), 53–67.
2. Alrabei, A. M. (2021), The Influence of Accounting Information Systems in Enhancing the Efficiency of Internal Control at Jordanian Commercial Banks, *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 3–9.
3. Ashfaq, K., A. Riaz, A., Sohail, F., Hussain, S., Saeed & S. U. Rehman (2021), Internal Control Quality, Board Independence & Value of Corporate Cash Holdings: Evidence from India, *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 12(1), 1992–2005.
4. Bakhtigozina, E. I., E. Efremova, E. A., Shevereva, A. A., Kurashova & E. I. Nalbatova (2018), Fraud in the organization and direction of control in order to prevent it, *Revista ESPACIOS*, ISSN 0798 1015, 39(39), 29–35.
5. Balkaran, L. (2021), The value internal audit brings to an organization. *EDPACS*, 1–5, doi:10.1080/07366981.2021.1886643.
6. Chalmers, K., D. Hay & H. Khlif (2019), Internal control in accounting research: A review, *Journal of Accounting Literature*, doi: 10.1016/j.acclit.2018.03.002.

7. Chang, Y.-T., H. Chen, R. K. Cheng & W. Chi (2018), The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, doi: 10.1016/j.jcae.2018.11.002.
8. Cheruiyot, P. M., G. S. Namusonge & Sakwa (2018), Influence of internal control practices on performance of county governments in Kenya, *International journal of science and information technology*, 4(9), 224–234.
9. Gaosong, Q., & Y. Leping (2021), Measurement of Internal Audit Effectiveness: Construction of Index System and Empirical Analysis, *Microprocessors and Microsystems*, 104046, doi: 10.1016/j.micpro.2021.104046.
10. Kassem, R. (2022), Elucidating corporate governance's impact and role in countering fraud. *Corporate Governance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/CG-08-2021-0279>.
11. Kontogeorgis, G. (2018), The Role of Internal Audit Function on Corporate Governance and Management, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 8(4), 100, doi:10.5296/ijafr.v8i4.13626.
12. Korkmaz, G. (2020), The moderating effect of internal audit in strategic planning implementation success, *Istanbul Management Journal*, 88, 57–84.
13. Lari Dashtbayaz, M., M. Salehi & M. Hedayatzadeh (2021), Comparative analysis of the relationship between internal control weakness and different types of auditor opinions in fraudulent and non-fraudulent firms, *Journal of Financial Crime*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JFC-01-2021-0005>.
14. Magdalena, A. C., R. Rapina & M. Mulianto (2022), How Does Internal Control and Competence of Human Resource Important in Financial Reporting?, *Journal Akuntansi*, 14(1), 13–22, <https://doi.org/10.28932/jam.v14i1.3999>.
15. Maroun, W. (2017), Assuring the integrated report: insights and recommendations from auditors and preparers, *The British Accounting Review*, 49(3), 329–346.
16. Mihaylova, L. & E. Papazov (2021), Changes in the Strategic Internal Control of Companies under Crisis Pressure. *Trendy ekonomiky a managementu (Trends Economics and Management)*, 15(37), 61–72, doi: <https://doi.org/10.13164/trends.2021.37.61>.
17. Mohammad Rokibul, K., A. S. Farid & N. Mohamed (2022), Impact of integrity and internal audit transparency on audit quality: the moderating role of blockchain, *Management & Accounting Review (MAR)*, 21(1), 203-233. ISSN (eISSN):2550-1895.
18. Nalukenge, I., S. K. Nkundabanyanga & J. M. Ntayi (2018), Corporate governance, ethics, internal controls and compliance with IFRS, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764–786.
19. Nobakht, M. & Y. Nobakht (2021), The Moderating Role of Establishing the Audit Committee and Auditor's Expertise in the Industry on the Relationship between Free Cash Flow and Real Earnings Management, *Accounting Knowledge*, 12(1), 111–131.
20. Nyakarimi, S. N., S. N. Kariuki & P. W. Kariuki (2020), Application of internal control system in fraud prevention in banking sector, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 6524–6536.
21. Ogoun, S. & O. G. Perelayefa (2019), Corporate Governance and Fraudulent Financial Reporting: The Audit Committee Characteristics' Paradigm, *The International Journal of Business & Management*, 7(12), 105–113.
22. Ogwiji, J. & I. O. Lasisi (2022), Internal Control System and Fraud Prevention of Quoted Financial Services Firms in Nigeria: A Smart PLS-SEM Approach, *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 10(4), 1–13
23. Peltier-Rivest, D. (2018), A model for preventing corruption, *Journal of Financial Crime*, 25(2), 545–561, <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2014-0048>.
24. Roussy, M. & A. Perron (2018), New Perspectives in Internal Audit Research: A Structured Literature Review, *Accounting Perspectives*, 17(3), 345–385, doi:10.1111/1911-3838.12180.
25. Salehi, M., M. Lari Dasht Bayaz, S. Mohammadi, M. S. Adibian & S. H. Fahimifard (2020b), Auditors' response to readability of financial statement notes, *Asian Review of Accounting*, 28(3), 463-480, <https://doi.org/10.1108/ARA-03-2019-0066>.
26. Sarens, G., M. J. Abdolmohammadi & R. Lenz (2012), Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance, *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2), 191–204.
27. Smaili, N., J. Le Maux & A. W. Ben (2020), Corporate Fraud: Avenues for Future Research, *Corporate Fraud Exposed*, 441–458, doi:10.1108/978-1-78973-417-120201027.
28. Suh, J. B. & H. S. Shim (2019), The effect of ethical corporate culture on anti-fraud strategies in South Korean financial companies: Mediation of whistleblowing and a sectoral comparison approach in depository institutions, *International Journal of Law, Crime and Justice*, 100361, doi: 10.1016/j.ijlcrj.2019.100361.
29. Syahputra, O. (2022), The effect of internal control and quality of accounting information systems on quality information On Pt. Pandu Siwi Sentosa (Pandu Logistics) Enrichment, *Journal of Management*, 12(2), 1712–1717.
30. Tripathi, A. (2019), Role of Internal Audit in Corporate Governance, *International Journal of Scientific Development and Research – IJSDR*, 4(6), 259–261.
31. Zahari, A. I., J. Said & R. Arshad (2020), Organisational fraud: a discussion on the theoretical perspectives and dimensions, *Journal of Financial Crime*, 27(1), 283–293, <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2019-0040>.
32. Zainal, S. F., H. A. Hashim, A. M. Ariff & Z. Salleh (2021), Research on fraud: an overview from small medium enterprises (SMEs), *Journal of Financial Crime*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2021-0205>.
33. Zaman Groff, M., R. Di Pietra & A. S. Sitar (2016), Contemporary role of internal auditing in corporate governance, *Dynamic relationships management journal*, 5(1), 51–63, doi:10.17708/DRMJ.2016.v05n01a04.

### 3.3. Опис и адекватност примењених научних метода

Методе истраживања, коришћене у току израде ове докторске дисертације, одабране су у складу с дефинисаним проблемом и предметом истраживања, циљевима истраживања, као и постављеним истраживачким хипотезама, општим и посебним.

Употребом научних метода – анализе, апстракције, индукције, дедукције, синтезе, конкретизације и генерализације у оквиру прегледа референтне и савремене литературе, сагледана су ограничења досадашњих истраживања и утврђена празнина постојећег фонда научног знања у посматраној области, посебно у домаћим оквирима. Консултована литература служила је као основ за истраживање домета интерне ревизије у унапређењу стратешког менаџмента, при чему су у средишту пажње били постојећи модели и критичка оцена истих. Метода компарације коришћен је за поређење постојећих модела интерне ревизије. У научноистраживачкој перспективи, у оквиру петог дела рада коришћена је статистичка метода обраде података који су добијени емпиријским истраживањем. Ради доказивања хипотеза, спроведено је емпиријско истраживање на репрезентативном узорку. Као метода прикупљања података коришћен је анкетни упитник. Емпиријски део истраживања односи се на анкетање седам кохерентних група, како би се сагледале критичне тачке у дизајнирању интегралног модела интерне ревизије за подршку стратешком менаџменту у унапређењу његових активности. У истраживању су коришћене статистичке методе, попут: након одређивања нормалности дистрибуције, спроведена је анализа значајности разлика аритметичких средина вредности нумеричких варијабли са нормалном дистрибуцијом међу различитим групама испитаника применом анализе варијансе, уз примену *post-hoc* Студентовог *t*-теста, и за анализу значајности разлика категоријских ординалних варијабли и репрезентативних вредности нумеричких варијабли чија дистрибуција одступа од нормалне међу различитим групама испитаника применом *Kruskal-Wallis H* теста уз коришћење *post-hoc Mann-Whitney U* теста. Применом *Spearman*-овог теста анализиран је степен корелације, а за анализу значајности разлике међу категоријским номиналним варијаблама примењен је *Hi*-квадрат тест, односно Фишеров тест. Применом униваријантне линеарне регресионе анализе испитиване су узрочно-последичне везе међу варијаблама од значаја, што је резултовало добијањем независних предиктора. Након тога су релевантне варијабле по нивоу статистичке значајности, интегрисане у предиктивни модел који је у другој фази испитиван применом мултиваријантне „*stepwise*“ линеарне регресионе анализе. Спроведена је и мултилинерарна регресија. Статистичка анализа је спроведена применом софтверских пакета *SPSS Statistics for Windows v26* (International Business Machines Corporation, Armonk, NY, U.S.) и *GraphPad Prism for Windows v8* (GraphPad Software, San Diego, CA, U.S.).

Резултати истраживања су презентовани текстуално (описивањем) и графички (приказивањем путем табела, слика и графикона). Истраживање је интердисциплинарно, јер укључује научне дисциплине: стратешки менаџмент, рачуноводство, интерну ревизију, управљање ризицима, и друге.

На основу приказаних примењених научних метода у докторској дисертацији, може се закључити да примењене научне методе и технике по значају и структури одговарају теми дисертације и спроведеном истраживању.

### 3.4. Применљивост остварених резултата

Резултати добијени у овој дисертацији могу бити корисни различитим интересним странама. Пре свега, могу бити корисни менаџерима да сагледају могућности за унапређење процеса интерне ревизије у организацијама (побољшања њеног рада), што би довело до побољшања управљања перформансама организација. Резултати презентовани у овој дисертацији могу послужити стратешком менаџменту за побољшање квалитета стратешког плана, што би требало да буде основа за унапређење конкурентских стратегија.

Наведени резултати могу бити корисни доносиоцима и имплементаторима политика везаних за улогу интерне ревизије у управљању јавним средствима. На основу презентованих налаза могу се јасно креирати смернице за развој нових модела интерне ревизије за подршку унапређењу стратешког управљања. Ово посебно добија на значају када се има у виду да је функција интерне ревизије важна функција за коју се показало да додаје вредност организацији. На крају, резултати могу бити корисни финансијским и другим пословним аналитичарима да размотре научни фонд у области интерне ревизије, менаџерску перспективу у домену стратешке трансформације функције интерне ревизије,

посебно по питању управљања ризицима од настанка злоупотреба и превара, те тиме унапреде основу за даљи развој ове области, посебно имајући у виду да постоји истраживачка празнина у овој области.

Из претходно наведених разлога, може се сматрати да су резултати евалуације предложеног модела релевантни.

### 3.5. Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад

Области научног интересовања Босиљке Сребро су рачуноводство и интерна ревизија, управљање ризицима и стратешки менаџмент. Кандидаткиња је стекла значајно практично искуство радећи као интерни ревизор у организацијама јавног сектора. Такође, поседује вишегодишње искуство у наставно-образовном процесу у високошколским установама.

У току израде докторске дисертације, Босиљка Сребро је показала способност да сагледа проблем истраживања са више аспеката и да креативно приступи његовом решавању. Уочила је главне недостатке и проблеме постојећих решења и спровела истраживања са циљем да се превазиђу.

На основу увида у докторску дисертацију и резултате његовог досадашњег научноистраживачког рада, констатује се да је кандидаткиња Босиљка Сребро показала способност за самостално бављење научним радом. Кандидаткиња је способна да сагледа проблем истраживања са више аспеката и да креативно приступи његовом решавању. Уочила је отворене истраживачке проблеме у области примене постојећих концептуалних модела интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања и предложила могућа унапређења постојећих концепата. Научноистраживачке компетенције је показала и кроз креирање и спровођење емпиријског истраживања, квантитативну и квалитативну интерпретацију добијених резултата, те критичку анализу на њима заснованих закључака идентификовањем ограничења дисертације и давањем препорука за могуће правце будућих истраживања.

Узимајући у обзир квалитет урађене докторске дисертације и целокупне резултате досадашњег научноистраживачког рада, закључујемо да кандидаткиња Босиљка Сребро поседује неопходна знања и компетенције за самостално обављање научноистраживачког рада.

## **4. ОСТВАРЕН НАУЧНИ ДОПРИНОС**

### 4.1. Приказ остварених научних доприноса

Основни научни допринос докторске дисертације је развој модела интерне ревизије за подршку унапређењу стратешког управљања у организацијама. Предложени модел дефинише општи оквир за континуирано унапређење стратешког управљања, с тим да га уз одређена прилагођавања могу користити организације у приватном и јавном сектору. Предложени модел јасно дефинише све практичне кораке и процесе неопходне за боље позиционирање интерне ревизије у организацијама за генерисање додате вредности, са фокусом на ефикасно управљање ризицима, те извештавање о системима интерне контроле. Осим тога, модел може да буде основа за идентификовање потребних практичних активности за бољу комуникацију између интерних ревизора и стратешких менаџера, посебно код стратешког планирања, како би се избегла могућа ограничења.

Научни доприноси дисертације објављени су у научним радовима приказаним у поглављу 8.1. овог извештаја, а огледају се у:

- Детаљном и систематичном приказу досадашњих теоријских и практичних резултата у области интерне ревизије у организацијама.
- Компаративном приказу и критичкој анализи постојећих приступа и модела интерне ревизије уз јасно сагледавање њихових кључних предности и недостатака, и сходно томе, идентификовању могућих праваца унапређења.
- Дефинисању модела за ефикасно управљање интерном ревизијом који је прилагођен унапређењу стратешког управљања у организацији, са фокусом на стратешко планирање.
- Идентификовању оних фактора ризика који у највећој мери утичу на функционисање интерне ревизије.
- Идентификовању нивоа укључености процеса интерне ревизије у постојећим моделима стратешког управљања.



- Евалуацији утицаја квалитета извештавања интерне ревизије у организацијама на стратешки менаџмент.
- Евалуацији исхода интерне ревизије са становишта доприноса ефективности стратешког праћења, контроле и евалуације.
- Представљени модел би требало да послужи као база за будућа истраживања, ради унапређења стратешког управљања у организацијама, кроз даља прилагођавања у зависности од врсте организација које га примењују и промена у окружењу.
- Идентификоване су слабости интерне ревизије и интерне контроле у интеракцији са менаџментом.

Истраживања у оквиру докторске дисертације резултују и низом стручних доприноса од којих су најважнији:

- Систематизација литературе из области управљања интерном ревизијом и развоју модела за бољи рад организација.
- Дефинисање смерница за имплементацију предложеног модела у пракси организација у приватном и јавном сектору.
- Анализи предложеног модела са аспекта корисности и применљивости у подршци стратешком управљању.

Са становишта друштвене користи, резултати истраживања могу имати вишеструке позитивне импликације кроз:

- Могућности имплементације интегрисаног модела интерне ревизије у организацијама у јавном и приватном сектору за генерисање додате вредности.
- Побољшање рада интерне ревизије применом интегрисаног модела интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања.
- Побољшање процедура у функционисању интерне ревизије имплементирањем интегрисаног модела интерне ревизије, што доводи до позитивног утицаја на стратешко планирање, и у крајњој линији, до ефикаснијег рада организација у Србији.

#### 4.2. Критичка анализа резултата истраживања

Кандидаткиња је у докторској дисертацији разматрала развој интегрисаног модела интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања, а који је прилагодљив окружењу које се стално мења. Иновативна интерна ревизија је димензионирана за стратешки правац организације. Конципиран је методолошки концепт за свеобухватно и комплементарно сагледавање утицаја свих нивоа, форми, димензија и елемената интерне ревизије на све фазе стратешког менаџмента, и у том оквиру, интеграцију модела у стратешко планирање у циљу повећања ефикасности управљачким процесима у организацији. Истраживачки рад је заснован на постојећим научним резултатима, што за исход има интегрални модел који је димензиониран на начин да може да се примени у успостављању у било којој организацији независно од тога које је величине, и да ли припада приватном или јавном сектору. Анализирана је релевантна литература из јавно доступних база података, као и различити модели и методолошки оквири који се баве разним аспектима унапређења стратешког управљања подршком интерне ревизије.

Резултат истраживања је интегрисани модел интерне ревизије, базиран на стратешком управљачком оквиру. Ово истраживање има значајне импликације на праксу управљања. Интенција је да се повећа капацитет интерне ревизије у организацијама у јавном и приватном сектору како би се ефикасно управљало ризиком, и омогућило одрживо пословање. Из овога произилази потреба да се повећа свест менаџера у вези с покретачима ефективности система интерне контроле, посебно када је реч о различитим стратешким областима. Развијени модел има користан утицај на перформансе организације. Тестирање хипотеза је показало да је потребно даље јачање подршке стратешког менаџмента интерној ревизији у сврху генерисања додате вредности (промовисање пуне покривености интерном ревизијом и побољшање иновативних способности интерне ревизије), унапређењу управљања ризиком у организацијама, при чему је посебан акценат на ефикасном стратешком планирању, потом, стратешко редизајнирање извештајног система интерне ревизије (јачање употребе резултата интерне ревизије) и побољшање поузданости финансијских информација јачањем капацитета интерне контроле и промовисањем ефективне сарадње између екстерне и интерне ревизије.

Перцепција доброг корпоративног управљања је важан чинилац за имиџ организације, било јавне, профитне или непрофитне. Добро корпоративно управљање се може реализовати на исплатив начин фокусирањем на ризике с којима се организације суочавају, а не покушајем да се прикрије могући теоретски ризик, и имплементацијом најбољих исплативих пракси унутар организације. У том контексту се наглашава да је улога интерне ревизије у евалуацији подручја високог ризика и њиховој превенцији од примордијалног значаја. Приликом дефинисања стратешког плана, чија реализација треба да обезбеди континуитет пословања, од посебне важност је разумевање посебних потреба организације, њеног контекста пословања, али и улоге интерне ревизије у функцији стварања додате вредности за организацију. Поред тога што интерна ревизија у континуитету обезбеђује ефикасно управљање ризицима, она има и стратешку улогу у стицању конкурентске предности организације. То захтева јачање улоге интерне ревизије у организацијама, посебно у домену стратешког планирања, редефинисање традиционалног циља интерне ревизије са рачуноводствене контролне и извештајне функције у оквиру интерних контрола на управљање ризиком. Поред тога, неопходно је уложити више напора у дизајнирање и примену стратешког извештавања, посебно за сврху ефикасног управљања ризицима и могућем позитивном утицају на конкурентску предност организација.

Развијени концептуални модел интерне ревизије и ограничења на које је указано, има за основни циљ унапређење стратешког управљања у организацијама. Да би се постигао постављени циљ, неопходно је обезбедити подршку стратешког менаџмента, посебно у сегменту стратешког извештавања интерне ревизије за подршку ефикасном стратешком планирању, те управљању ризицима, обезбедити бољу обуку запослених у процесу управљања ризицима, и континуирано унапређење система управљања одрживим пословањем.

Имајући у виду комплексност интерне ревизије, потребно је даље испитати ефективност и значај интерне ревизије унутар организација на различите начине. Томе треба додати да је примарни фокус претходних истраживања био углавном на перцепцији екстерних ревизора у овој области. Такође, последњих година је дошло до повећања одговорности ревизора за идентификовање настанка превара у организацијама. Стога би требало да се посвети већа истраживачка пажња проучавању начина да се побољшају способности интерних ревизора у овој области.

#### 4.3. Верификација научних доприноса

Научни доприноси докторске дисертације верификовани су објављивањем научног рада у истакнутом међународном часопису из категорије M22:

**Сребро, Б., Б. Мавренски, В. Богојевић Арсић, С. Кнежевић, М. Милашиновић & Ј. Травица, (2021), Bankruptcy Risk Prediction in Ensuring the Sustainable Operation of Agriculture Companies, *Sustainability*, 13(14): 7712, <https://doi.org/10.3390/su13147712> , IF<sub>2021</sub>= 3,889 (M22)**

И саопштења с међународног научног скупа

**Сребро, Б., Г. Цафић и Ј. Травица (2022), Управљање ризиком од преварних радњи: пословна перспектива малих и средњих предузећа (МСП); (Fraud risk management: a SMES business perspective). Scientific conference “Accounting and audit in theory and practice”, 27<sup>th</sup> of May 2022, Banja Luka College, Бања Лука, CONFERENCE PROCEEDINGS, ISSN 2637 – 272X, pp. 33-42, DOI 10.7251/BLCZB2201033S (M33).**

У наставку је изложена комплетна библиографија кандидаткиње, категорисана у складу с Правилником о вредновању научноистраживачког рада:

#### **Радови у водећим часописима од националног значаја (M50)**

- **Сребро, Б., Н. Закић, Б. Јевтић & Д. Милошевић (2020), Agile Organizations in the Digital Strategy Imperatives Implementation – An Evidence from Serbia, *Limes plus*, 1:79–99, doi: 10.5281/zenodo.4601550 (M51).**
- **Митић, Н., М. Поповић, М. Мишкић & Б. Сребро (2020), The impact of competences and skills on female entrepreneurship development in digital era, *Limes plus*, 3:65-96, doi: 10.5281/zenodo.4621413 (M51).**

### Зборници међународних научних скупова (М30)

- **Сребро**, Б., Н. Марковић, В. Мирчетић, О. Бақмаз и У. Мрдић (2022), Интелектуални капитал као стратешки ресурс породичних предузећа, XI Међународна конференција о друштвеном и технолошком развоју, STED 2022, Требиње 2–5. јуна, 2022, Универзитет РИМ Бања Лука, рад прихваћен за објављивање (М33).
- **Сребро**, Б., Г. Кврѓић, Ј. Поповић и Б. Јевтић (2021), IT Project Management and Crises Resilience. 25, Међународни конгрес из управљања пројектима „Одговорно и флексибилно управљање пројектима“, 9–11. септембра 2021, Удружење за управљање пројектима Србије – IPMA Србија (М33).
- Цветковић, Д., З. Ђурић, О. Ђурић & Б. **Сребро** (2019), Application of regression models in the aim of financial performances forecasting for business decision making, Education and Social Sciences Conference, Business and Economics Conference, 20 March 2019 Vienna, Austria, IAI Academic Conference Proceedings, IAI ISSN 2671-3179, pp 251–259 (М33).
- **Спасић (Сребро)**, Б. & Д. Симоновић (2019), Using the DEA Method in Determining the Efficiency of Meat Processing Companies in Serbia, 9th International Conference “Economics and Management – Based on New Technologies” EMoNT-2019, Vrnjačka Banja, Serbia 23–26 June 2019, Proceedings, ISBN-13 978- 86-6075-067-1. 241–249. SaTICIP (Scientific and Technical Center for Intellectual Property) Ltd. (М33).
- **Сребро**, Б., З. Петковић и Д. Василев (2019), Примена и корисност приступа готовинским токовима у анализи финансијских рација компанија (Using and usefulness of the cash flow approach in the analysis of financial ratios of companies), Scientific Conference “Accounting and audit in theory and practice”, 25th of May 2019, Banja Luka College, Бања Лука, Conference proceedings, 2019, pp. 179–190. DOI 10.7251/BLCZB0119179S (М33).
- Кнежевић, С., М. Милојичић, В. Дмитровић и Б. **Сребро** (2019), Case Study: Analysis of Assets, Financial and Yield Position of a Serbian Enterprise in The Sports and Fashion Field, Education and social sciences conference “Business and economics conference”, 17 September 2019, Rome, Italy, IAI Academic Conference Proceedings, ISSN 2671-3179, pp. 189–205 (М33).
- Цвијић, Ј., Д. Василев и Б. **Сребро** (2017), Рацио анализа као алат за финансијско одлучивање у организацијама (Ratio analysis as a tool for decision making in organizations), XXI Интернационални симпозијум из пројектног менаџмента – YUPMA, Развој пројектног менаџмента – савремене тенденције и методологије, Златибор, 2–4. јун, 2017, *Зборник радова*, ISBN - 978-86-86385-14-7, стр. 115–119 (М33).

### Радови у зборницима међународних скупова штампаних у изводу (М34)

- **Сребро**, Б. (2021), Internal audit efficiency in profit-oriented organizations and its organizational positioning, International Virtual Academic Conference “Education and Social Sciences Business and Economics”, 16 June 2021. The 2021 IAI Book of Abstracts, ISBN 978-608-4881-23-0, p. 10 (М34).
- Кнежевић, С., Б. **Сребро** & Д. Цветковић (2018), Integrating forensic investigation techniques in internal auditing: case study of Serbia, Education and Social Sciences “Conference Business and Economics Conference”, 22–23 October, France, IAI Academic Conference Paris, 2018, International Academic Institute, Proceedings, ISSN 2671-3179, pp. 15–16. Book of Proceedings, IAI ISSN 2671-3179, pp. 15–16 (М34).
- **Сребро**, Б. & Д. Симоновић (2019), Strategic management in the function of tourism development, Education and Social Sciences Conference “Business and Economics Conference” Corvinus University, Budapest, Hungary, 26 November 2019, IAI Academic Conference Proceedings, IAI ISSN: 2671–3179, p 6. (М34).

### Радови у зборницима домаћих скупова штампани у целини (М63)

- **Сребро**, Б., С., Милојевић и Ј. Травица (2021). Финансијска рацио анализа ефеката пословања: студија случаја фирме DIPOS DOO, Пета национална научно-стручна конференција са међународним учешћем „Трендови у пословању“, Висока пословна школа струковних студија „Проф. др Радомир Бојковић Крушевац“, 25. октобар, 2021, *Зборник радова*, ISBN 978-86-7566-057-6, стр. 123-135 (М63).

### Остале публикације (поглавља у књигама и практикум)

- Шпилер, М., Б. **Сребро**, Д., Василев, С. Ђурић Дакић и Ђ. Тривуновић Сајић (2021), Преварне радње у јавним набавкама и интерна ревизија; поглавље у: „Преварно финансијско извештавање: методе, студије случаја и истраге“, стр. 357–402 (група аутора, прво издање), ISBN: 978-86-901312-1-1.
- Пурић, Д., М. Милашиновић, Б. **Сребро** и З. Петковић (2021), Форензичке рачуновође, истражне радње у процесу набавке? Поглавље у уџбенику: „Форензичко рачуноводство, истражне радње, људски фактор и примењени алати“, стр. 305–321 (група аутора), Факултет организационих наука, ISBN: 978-86-7680-393-4.

- **Сребро**, В., Т. Вујић, М. Вујић, М. Милашиновић & С. Николовски (2021), Strategic approach to the sustainable development of spa tourism in Serbia; chapter in book: Business Threats and Opportunities in the Western Balkans, Cambridge Scholars Publishing, ISBN: 1-5275-7502-0, pp. 125–146.
- Вујић, М., С. Ђурић Дакић, Д., Василев, Б. **Сребро** и В. Миладиновић (2019), Практикум из рачуноводства (прво издање), Висока школа струковних студија, Аранђеловац, ISBN: 978-86-81089-10-1.

## 5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа докторске дисертације под називом „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“ кандидаткиње Босиљке Сребро, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је завршена докторска дисертација написана у складу са стандардима научноистраживачког рада, као и да испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању, стандардима и Статутом Универзитета у Београду, Факултета организационих наука. На основу актуелности теме докторске дисертације, резултата, научних и стручних доприноса и закључака приказаних у њој, Комисија констатује да је кандидаткиња Босиљка Сребро успешно завршила докторску дисертацију, у складу с предвиђеним предметом и постављеним циљевима истраживања.

Уважавајући актуелност теме докторске дисертације и квалитет добијених резултата и изнетих закључака, као и научне и стручне доприносе, Комисија констатује да је кандидаткиња Босиљка Сребро успешно завршила докторску дисертацију у складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања. Кандидаткиња је успешно реализовала истраживање и дошла до оригиналних научних закључака, што је верификовано кроз публикавање рада у истакнутом међународном часопису.

На основу претходно наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се докторска дисертација под називом „Интегрисани модел интерне ревизије у функцији унапређења стратешког управљања“, кандидаткиње Босиљке Сребро, прихвати, изложи на увид јавности и упути Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду на коначно усвајање.

У Београду, 01. септембра 2022.

### ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

---

Проф. др Весна Богојевић Арсић, редовни професор,  
Универзитет у Београду,  
Факултет организационих наука

---

Проф. др Владимир Обрадовић, редовни професор,  
Универзитет у Београду,  
Факултет организационих наука

---

Проф. др Радојко Лукић, редовни професор у пензији,  
Универзитет у Београду,  
Економски факултет