

УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
- Наставно-научном већу-

Одлуком Наставно-научног већа Економског факултета у Нишу бр. 04-135 од 23.01.2015. године, именовани смо за чланове *Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације* кандидата *мр Зорана Јокића*, под називом "*Управљање перформансама јавних предузећа у условима дерегулације пословног окружења*", у саставу: 1. др Весна Секулић, редовни професор Економског факултета у Нишу, 2. др Бојан Крстић, ванредни професор Економског факултета у Нишу и 3. др Виолета Домановић, ванредни професор Економског факултета у Крагујевцу. Сходно томе, подносимо Наставно-научном већу факултета следећи

ИЗВЕШТАЈ

Докторска дисертација кандидата *мр Зорана Јокића* под насловом "*Управљање перформансама јавних предузећа у условима дерегулације пословног окружења*" изложена је на 205 страна текста са прилозима, закључцима и списком коришћене литературе од 113 референци. После уводних разматрања, презентирањем је текст по следећим деловима и главама: (1) *Детерминанте пословања јавних предузећа* (9-51), (2) *Управљање јавним предузећима у Републици Србији* (52-96), (3) *Концептуални оквир и факторска условљеност перформанси јавних предузећа* (97-129), (4) *Детерминанте и специфичности управљања перформансама јавних предузећа* (130-178), (5) *Емпиријско истраживање приступа управљању пословним перформансама јавних предузећа у Републици Србији и могућностима њиховог унапређења* (179-188) и *Закључак, Литература и Прилози* (187-205). Комисија констатује да је садржај докторске дисертације сагласан са садржајем који је наведен код пријављивања и доношења Одлуке о усвајању теме за докторску дисертацију.

I

У *уводном делу* кандидат истиче значај, ширину и сложеност изабраног подручја истраживања. Након тога указује на проблематику на коју ће се истраживање фокусирати, дефинише предмет и сет циљева истраживања и, сходно проблематици, предмету и циљевима истраживања поставља хипотезе које се намеравају тестирати током истраживања. Кандидат наводи да је у фокусу истраживања процес управљања перформансама јавних предузећа, при чему се наглашава да њихово утврђивање и праћење захтева уважавање специфичности функционисања јавних предузећа и прилагођавање менаџерских алата тим специфичностима. У том контексту је истраживање обухваћено дисертацијом усмерено ка сагледавању специфичности праћења перформанси јавних предузећа које су првенствено узроковане сврхом њиховог постојања и ограничењима (политичким, социјалним, законским) у њиховом функционисању. При томе се уважава чињеница да јавна предузећа примарно остварују перформансе које произлазе из њихове мисије и нису мерљиве искључиво традиционалним финансијским показатељима, што усложњава процес управљања њима. Уводни део

садржи и приказ концепције и структуре истраживања са изношењем сажетог садржаја појединих структуралних делова, односно глава дисертације. Имајући у виду сложеност и недовољну истраженост предмета истраживања, кандидат овде поставља још неколико специфичних хипотеза и истиче намеру да у њиховом тестирању спроведе сопствено емпиријско истраживање о приступима управљању пословним перформансама јавних предузећа на територији Републике Србије (на локалном нивоу) и могућностима њиховог унапређења.

У првој глави докторске дисертације под насловом *Детерминанте пословања јавних предузећа* кандидат приказује и анализира детерминанте пословања јавних предузећа, као предузећа која су у власништву државе или држава има контролу над њима а послују у области јавних услуга и задовољења јавног интереса. Давање одговора на питање шта се сматра јавним интересом, ко има снагу да га оствари и на који начин индицира неопходност постојања јавних предузећа и у савременој привреди. Кандидат истиче и детаљно анализира несавршености тржишта због којих постоји оправданост мешања јавних тела, институција и органа у привредна кретања, а које се огледају у: природним монополима, јавним добрима, екстерналијама, асиметричним информацијама, непотпуним тржиштима, моралном хазарду, незапослености и другим макроекономским поремећајима. У највећем броју случајева делатност јавних предузећа везана је за исправљање тржишних несавршености и решавање проблема избора између принципа правичности и економичности. Прављење јасне разлике између просечног и појединачног богатства појединца јасно ставља до знања разлику у циљевима јавног и приватног субјекта, поготово када је реч о управљању природним добрима, добрима у општој употреби и добрима од општег интереса.

У овом делу рада говори се и о неопходности задржавања монополског положаја јавних предузећа, имајући у виду значајну разлику у постојању монопола у рукама приватног или јавног субјекта. Наравно, с друге стране треба покушати избећи све могуће негативности постојања монопола у јавној својини и то кроз: корпоратизацију, конкуренцију пословања јавних предузећа, сагледавања могућности прецизног мерења постигнутих резултата и у вези с тим смањења мултидимензионалних карактеристика пословања јавних предузећа. Кандидат у коначном констатује да јавна предузећа представљају практичну синтезу вечите теоријске дилеме - држава versus тржиште.

Посебан сегмент ове главе приказује карактеристике савременог пословног окружења, са доминирајућим условима дерегулације, либерализације и глобализације, који се наводе као главни разлози повратка неолибералног концепта управљања привредом и, последично, управљања јавним предузећима. Остваривање одређеног нивоа друштвеног богатства у режији јавних предузећа веома се често, по мишљењу кандидата, завршава неуспехом. Неуспех је последица неефикасности пословања јавних предузећа, која се појављује из најмање два разлога и то организационих и индивидуалних разлога. У организационе разлоге неефикасности јавног сектора кандидат убраја и посебно анализира пословна ограничења попут меког буџетског ограничења, непостојања конкуренције, политичких ограничења, док се индивидуални разлози неефикасности јавног сектора односе на кадровска и бирократска ограничења. У основи сва поменута ограничења су последица одсуства власничких мотива у јавним предузећима. Поред ових бројних разлога неефикасности јавног сектора, кандидат закључује да и сама примена тржишних законитости такође не доводи до остварења постављених циљева, примарно до општег повећања благостања појединца. Заправо,

интервенција државе у привредни живот је неопходна како би се што ефикасније алоцирали ресурси у привреди једне земље, што такође наглашава потребу за оснивањем и пословањем јавних предузећа.

Друга глава, насловљена са Управљање јавним предузећима у Републици Србији, ставља акценат на обележја пословања јавних предузећа у Републици Србији, као и на сагледавање њихових постојећих особености и појединих аспеката управљања њима. Кандидат најпре указује на то да бројни проблеми досадашњег рада јавних предузећа намећу потребу за њиховим реформама. Огромни губици у јавном сектору због административног/политичког управљања, корупције, неефикасности расположивих ресурса, немогућности учествовања на тржишту капитала, социјализације губитака, представљају више него довољне разлоге за реформу у смислу приватизације, реструктурирања и корпоратизације јавних предузећа. Институционални оквир реформи јавних предузећа дат је у већем броју закона и кандидат у овом сегменту свог истраживања даје приказ Закона о јавним предузећима, Закона о јавној својини, Закона о комуналним делатностима, Закона о јавно приватним партнерствима и концесијама. Након критичке анализе правног оквира за јавна предузећа у Републици Србији кандидат закључује да примена постојећих закона треба да буде усмерена ка постизању заједничког циља, а то је остваривање синергијског ефекта у погледу постизања веће ефикасности како привреде у целини тако и појединих јавних предузећа унутар ње. Међу првим корацима у реформи јавних предузећа треба, по мишљењу кандидата, поћи од дефинисања институционалних оквира пословања.

Консеквентно томе, доношење бројних закона треба да створи добру институционалну основу која ће омогућити стварање добити и заштиту интереса највећег броја људи у држави. У том контексту, кандидат у посебном сегменту овог дела рада даје приказ кретања неких показатеља успеха у функционисању неколико важних и великих српских јавних предузећа, за период 2011-2012. године. Критичком анализом кретања броја запослених, вредности капитала, нето дуга, вредности инвестиција ових националних јавних предузећа, кандидат констатује прилично лоше стање у пословању ових предузећа које још једном потврђује потребу за њиховом реформом и то са више аспеката.

Корпоратизација је следећи логични след догађаја у реформи пословања јавних предузећа. Корпоратизација јавних предузећа је процес схваћен као повећање степена слободе/аутономије јавних предузећа у односу на државу и ову активност једино држава може успешно спровести. У суштини, корпоратизација је процес који треба да подигне ефикасност пословања јавних предузећа и по природи ствари треба да претходи приватизацији и то као покушај провере да ли јавно предузеће може подићи ефикасност и ефективност свог пословања уз одсуство експлицитног власничког мотива. Корпоратизација јавних предузећа је процес који се одвија кроз неколико фаза и то: мењање правне форме јавног предузећа, правичан институционални третман државних и приватних субјеката на тржишту, развијање друштвене одговорности јавних предузећа према свим заинтересованим странама, издвајање споредних делатности из јавног предузећа, креирање нове организационе структуре јавног предузећа, укидање бројних ограничења у његовом пословању, омогућавање мерљивости пословних резултата, као и отворености и транспарентности у њиховом приказивању. На крају ове главе кандидат критички анализира елементе и ток процеса реструктурирања и приватизације јавних предузећа у Републици Србији, уз такође критички осврт на карактеристике корпоративног управљања овим предузећима.

Концептуални оквир сагледавања ефеката пословања јавних предузећа кроз утврђивање одговарајућих перформанси кандидат даје у *трећој глави* дисертације управо означеној као *Концептуални оквир и факторска условљеност перформанси јавних предузећа*. Особности функционисања јавних предузећа и њихова мултициљна оријентација захтевају специфично праћење успешности вршења пословних активности. У том смислу, у првом сегменту ове главе говори се о специфичним обележјима перформанси јавних предузећа, али и њиховом диференцирању на перформансе употребе ресурса, које су економске природе и на перформансе друштвене одговорности, углавном некономског карактера и прилично присутне у пословању јавних предузећа, с обзиром на некономску димензију и карактер ефеката њиховог функционисања. Посебан сегмент овог дела рада посвећен је анализи факторске условљености перформанси јавних предузећа. Поред основних карактеристика и обележја факторске условљености перформанси, посебна пажња се посвећује одређеним кључним факторима, претежно макроекономске природе, с обзиром на природу, суштину и сврху пословања јавних предузећа. У питању је рационална алокација јавних ресурса, преференција у јавном сектору, оптимални избор потрошача, величина благостања појединца, ниво понуде и величина тражње за аутпутима јавних предузећа који појединачно али и кроз одређене међузависности детерминишу величину, значај, квалитет и динамику одређених перформанси.

Теорија избора потрошача у погледу добара јавних предузећа односи се на утврђивање и познавање адекватне природе преференције, односно тражње потрошача, које су за успешно вођење јавног предузећа од изузетне важности и кандидат детаљно анализира и илуструје поједине ситуације с тим у вези. Полазна претпоставка анализе јесте да у зависности од природе преференција корисника њихових аутпута зависи и успешно пословање јавних предузећа. Тако кандидат наводи да највећи број аутпута има такву природу да приликом повећања дохотка или снижавања цена долази до повећања њихове тражње и обратно. Поједини аутпути јавних предузећа могу бити супститути, па у условима када расте цена аутпута једног јавног предузећа доћи ће до његове замене другим добром које има карактеристику супститута а чија цена није повећана. У условима, пак, тражње за обележјима комплементарности промена тражње једног добра ће се јавити само у условима промене дохотка али не и цене комплементарних добара. Преференције које кандидат означава као квазилинеране имају такво обележје да потрошачи за њима имају малу потребу, тако да промена дохотка потрошача неће имати за последицу повећање тражње за поменутом услугом, већ искључиво промена цене аутпута. Кандидат на крају указује на постојање могућности за настанак инфериорности тражње која је по својој природи веома значајна за успешност пословања јавних предузећа, а у суштини се односи на промену тражње услед промене цене аутпута јавних предузећа, при чему је доходовни ефекат доминантнији у односу на ефекат супституције јефтинијег добра скупљим. Кандидат закључује да је веома битан и утицај одлука потрошача у погледу замене слободног времена радним као и мотивација потрошача за потрошњом и штедњом у кратком и дугом временском хоризонту. Стога је поред утврђивања тражње потрошача за аутпутима јавног сектора као њихове жеље у погледу максимирања своје корисности, потребно имати у виду и ниво дохотка потрошача као израз њихове могућности у достизању корисности као жеље.

Интерну факторску условљеност перформанси јавних предузећа кандидат сагледава кроз познавање врсте и природе трошкова и у вези с тим остваривање концепта минимизирања трошкова и максимирања прихода у пословању јавних

предузећа. Минимизирање трошкова остварује се у условима када се изједначи гранична стопа техничке супституције инпута са стопом тржишних цена инпута, а максимирање прихода код јавног предузећа може се посматрати из угла одлуке предузећа у погледу тражње за инпутима и из угла одлуке предузећа у погледу понуде и тражње за аутпутима и ове услове кандидат детаљно и теоретски и графички анализира.

На основу анализе дејстава интерних и екстерних фактора перформанси кандидат логички закључује да уколико се јавно предузеће придржава познатих економских законитости које владају у различитим тржишним структурама (савршеној конкуренцији, монополима, олигополима и монополистичкој конкуренцији) могуће је његово приближавање тзв. Парето ефикасности. То значи да ће јавна предузећа дати свој максимални допринос остваривању три појединачне ефикасности и то: ефикасности размене, производне ефикасности и ефикасне комбинације производа. То конкретно значи да ће јавна предузећа производити такав обим и струкутру аутпута који одговарају обиму и структури тражње корисника и на тај начин допринети остваривању максималне корисности потрошача (друштвеног благостања) јер ће јавно предузеће произвести тражени аутпут по најнижим могућим трошковима.

Четврта глава под насловом Детерминанте и специфичности управљања перформансама јавних предузећа бави се суштинским подручјем истраживања дисертације које се односи на детерминанте и специфичности управљања перформансама јавних предузећа. Након разматрања концептуалног оквира, циљева и значаја управљања перформансама јавних предузећа, кандидат анализира нивое управљања овим перформансама. Притом наглашава да управљање перформансама јавних предузећа представља сложен процес који се састоји из четири међусобно повезана елемента: 1) планирање циљних нивоа перформанси; 2) мерење перформанси; 3) анализа и извештавање о перформансама и 4) развијање система награђивања за менаџере и остале запослене и сваки од њих је предмет посебне анализе.

Тако се планирањем перформанси утврђују нивои перформанси које јавно предузеће жели да достигне у одређеном периоду и то како на стратегијском тако и на оперативном нивоу. Како би се пратило остварење перформанси у посматраном периоду неопходно је контролисати их, што подразумева и идентификовање кључних мерила перформанси. Наиме, мерење је саставни део ефективног процеса контроле перформанси и омогућава откривање евентуалних ограничења ка остварењу планираних перформанси. Специфичност функционисања јавних предузећа подразумева и специфичност самог мерења перформанси. Наиме, суштина реформи рада јавних предузећа своди се на утврђивање најшире друштвене одговорности, па кандидат сматра да из тих разлога треба створити такав приступ који може пратити већи број финансијских и нефинансијских мерила перформанси. Традиционални системи праћења перформанси пословања јавних предузећа заснивани су на рачуноводствено-финансијским подацима што је узроковало краткорочни карактер и статичност добијених информација, а тиме и недовољну проактивност неопходну за проверу остваривања дефинисане пословне стратегије. То су и основни разлози појаве нових мултидимензионалних система за мерење перформанси јавних предузећа који могу успешно проверити широк спектар активности у јавном предузећу као што су способност самоконтроле, способност адаптивног учења или примена концепта друштвене одговорности.

Због потребе за постојањем динамичке интеракције између бројних стејкхолдера настају мултидимензионални модели мерења перформанси као што су: Балансна карта перформанси, Балансна карта стејкхолдера, Пирамида показатеља успешности и Карта показатеља тзв. јавне вредности. Балансна карта перформанси настоји да обједини финансијска и нефинансијска мерила и направи њихов баланс. У коначном овај модел настоји да сагледа заједнички утицај задовољства корисника и успешности пословања предузећа на развијање способности предузећа за сазнањем, растом и развојем, што би последично требало да утиче на побољшање свеукупних показатеља успеха пословања јавних предузећа у будућности. Балансна карта стејкхолдера детерминише најзначајније стејкхолдере јавног предузећа, како би се утврдила мерила која ће на најбољи начин измерити ниво задовољства тих стејкхолдера, а тиме утврдити и степен њиховог утицаја на успешност пословања јавног предузећа. Кроз Пирамиду показатеља успешности кандидат указује на покушај да се мери успешност сваког хијерархијског нивоа предузећа али тако да сви теже ка једном постављеном циљу који је дефинисан на врху пирамиде, а то је визија предузећа. Карту показатеља тзв. јавне вредности као метод за праћење перформанси јавног предузећа кандидат описује као стратешки троугао. Прва тачка овог троугла је препознавање јавне вредности коју треба да оствари јавно предузеће, друга тачка се односи на мерење легитимности пословања јавног предузећа и трећа тачка је мерење капацитета њиховог текућег, оперативног пословања. Обим активности, роба и услуга које јавно предузеће може коришћењем својих расположивих ресурса да пружи односи се на својеврстан ланац вредности који укључује одређене процесе и активности на које се предузеће ослања како би постигло жељене ефекте.

Посебан елемент процеса управљања перформансама јавних предузећа јесте анализа и извештавање о перформансама, тако да извештаји о перформансама јавних предузећа представљају основ за сагледавање остварених перформанси. С обзиром да остварене перформансе могу и треба да представљају основ развијања система награђивања менаџера, на крају ове главе разматрају се значај и циљеви система награђивања менаџера, начини и субјекти креирања система и садржај система награђивања менаџера на различитим нивоима управљања у јавним предузећима.

Истраживачки део дисертације представљен је у *петој глави* под насловом *Емпиријско истраживање приступа управљању пословним перформансама јавних предузећа у Републици Србији и могућностима њиховог унапређења*. У њој аутор приказује резултате студије која је спроведена на узорку предузећа из Републике Србије, а сврха истраживања је била показати у којој мери јавна предузећа у Србији управљају својим перформансама и каква је могућност примене системског приступа управљању перформансама, са становишта могућности и способности менаџера и могућности и капацитета самих предузећа. Истраживање је реализовано у складу са савременим методологијама научно-истраживачког рада и то примарно методом анкетања и статистичком обрадом резултата добијених емпиријским истраживањем, која је реализована уз помоћ статистичких метода. У сврху обезбеђивања информационе основе за потребе истраживања коришћен је анкетни упитник састављен од три групе питања: (1) питања везана за карактеристике предузећа; (2) питања усмерена ка детерминисању пословања и менаџмента јавних предузећа и процеса њиховог реструктурирања; (3) питања која се односе на детерминисање специфичности управљања перформансама јавних предузећа. Истраживањем је обухваћено 60 јавних предузећа на локалном нивоу из различитих делова Републике Србије.

Посебан допринос спроведеног истраживања представља закључак да су менаџери јавних предузећа привреде Србије у задовољавајућој мери спознали значај процеса управљања пословним перформансама за њихово континуирано унапређење. У складу са тим, кандидат даје одређене препоруке и импликације за менаџмент ових предузећа, првенствено усмерене ка интензивирању процеса својинске, управљачке, организационе и технолошке трансформације како би се ефикасно окончао процес реструктурирања јавних предузећа у Републици Србији. Такве препоруке се у значајној мери могу искористити за стварање основе за примену одговарајућег система мерења перформанси јавних предузећа, у циљу њиховог побољшања и континуираног унапређења.

У закључку докторске дисертације систематизовани су ставови кандидата у вези са истраживаним питањима и основни резултати до којих је дошао у дисертацији. Посебно се истичу они који иду у прилог потврди постављених хипотеза, чиме је кандидат испунио постављене задатке истраживања. Ослањајући се на релевантне концепте из савремене литературе из области управљања јавним предузећима и управљања пословним перформансама, као и на резултате спроведеног емпиријског истраживања, кандидат је успео да афирмише полазну премису да се у јавним предузећима у Републици Србији неефикасно управља активностима употребе ресурса али и њиховим пословним перформансама. Констатована неефикасност првенствено је последица чињенице да, на основу постојећих остварених перформанси, јавна предузећа у Републици Србији нису спремна за конкуренцију, али и да је упитна и способност задовољавања постојећих потреба људи за аутпутима јавних предузећа. Изведен је коначан закључак да је један од ефикасних начина за увећање економске ефикасности пословања јавних предузећа креирати адекватан сет финансијских и нефинансијских мерила перформанси и ефикасно управљати њиме, потпуно уважавајући специфичности и значај функционисања јавних предузећа.

II

На основу изложеног, комисија констатује да је кандидат мр Зоран Јокић са успехом и у складу са постављеним циљевима приликом пријављивања теме за докторску дисертацију обавио потребна истраживања, пружајући при томе одређени научни допринос. Научни допринос кандидата у истраживању специфичности проблематике управљања перформансама јавних предузећа и истакнут је у оквиру резултата истраживања по појединим главама. Резиме тих резултата је следећи: (1) извршена је критичка анализа савременог пословног окружења и његових изражених елемената дерегулације, либерализације и глобализације, са посебним освртом на негативне последице глобализације по националне економије; (2) извршена је посебна критичка анализа стања јавних предузећа у Републици Србији и сагледане су потребе за реформама у њиховој власничкој и управљачкој структури; (3) проблемски се приступило евидентној неефикасности функционисања јавних предузећа и објективно се указало на разлоге њиховог лошег пословања; (4) значајно је и јасно наглашена потреба за савременим приступом утврђивању и праћењу перформанси пословања јавних предузећа; (5) коректно се и јасно указало на факторску условљеност перформанси јавних предузећа и извршена је њена обухватна анализа; (6) пружен је значајан допринос у сагледавању могућности и начина ефикасног и ефективног управљања перформансама јавних предузећа, уважавајући специфичности њиховог

функционисања; (7) остварен је допринос у погледу детерминисања система управљања перформансама јавних предузећа као значајног аспекта реструктурирања ових предузећа и значајног фактора унапређења њихових пословних перформанси; (8) допринос је остварен и спровођењем емпиријског истраживања на територији Републике Србије како би се објективно одговорило на питања да ли и у којој мери јавна предузећа у Србији управљају својим перформансама и каква је могућност примене системског приступа управљању перформансама – са становишта способности менаџера али и потреба и могућности самих предузећа; (9) допринос је и у давању препорука менаџерима јавних предузећа у Републици Србији у погледу ефикасног управљања пословним перформансама, уважавајући карактеристике њихових предузећа и дерегулаторно пословно окружење у коме функционишу.

Комисија констатује да је истраживање обављено коректно, да је кандидат показао потребну способност и знања за обављање научних истраживања, те да су резултати и научни доприноси кандидата сасвим задовољавајући и сагласни са одредбама Статута Факултета и Закона којима се предвиђају услови за позитивну оцену докторске дисертације. Сагласно наведеном, **Комисија предлаже Наставно-научном већу Економског факултета у Нишу да прихвати позитивну оцену докторске дисертације мр Зорана Јокића под насловом „Управљање перформансама јавних предузећа у условима дерегулације пословног окружења“ и одобри њену јавну одбрану.**

У Нишу, априла 2015. године

Чланови Комисије

1. _____

Др Весна Секулић, редовни професор
Економског факултета у Нишу

2. _____

Др Бојан Крстић, ванредни професор
Економског факултета у Нишу

3. _____

Др Виолета Домановић, ванредни професор
Економског факултета у Крагујевцу