

**IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE****I PODACI O KOMISIJI**

Odlukom Nastavno naučnog veća Fakulteta poslovne ekonomije od 29.09.2016. godine, zavedene pod brojem NE.178/16 imenovana je Komisija za ocenu doktorske disertacije **Andree Andrejević Panić** pod nazivom: „**UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI**“ u sastavu:

1. dr Nenad Penezić, redovni profesor, uža naučna oblast: ekonomska teorija , 02.10.2008., Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons Sremska Kamenica, predsednik Komisije
2. dr Dejan Erić, redovni profesor, uža naučna oblast : ekonomija i menadžment, 27.06.2006., Beogradska bankarska akademija, Univerzitet Union, mentor
3. dr Zagorka Lozanov Crvenković, redovni profesor, uža naučna oblast : analiza i verovatnoća , 02.11.1999., Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, član Komisije
4. dr Goran Andjelić, vanredni profesor, uža naučna oblast : Monetarna ekonomija i finansije, 19.06.2013., Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons Sremska Kamenica , član Komisije
5. dr Miroslava Filipović, redovni profesor, uža naučna oblast: ekonomska teorija, 20.03.2014., Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons Sremska Kamenica, član Komisije

Nakon detaljno pročitano rada, podnosimo sledeći Izveštaj:

**II OSNOVNI PODACI O KANDIDATU I DISERTACIJI**

Kratka stručna i radna biografija kandidata:

- Ime, ime oca, prezime: Andrea, Aleksandar, Andrejević Panić
- Datum i mesto rođenja: 13.12.1984. god. u Novom Sadu
- Kandidatkinja je završila osnovne akademske studije na Fakultetu za uslužni biznis iz menadžmenta u oblasti finansija 07.03.2007. godine. Master rad pod nazivom: „Upravljanje operativnim rizikom u bankama“ odbranila je 24.12.2009. godine, na Fakultetu za uslužni biznis, Univerziteta Edukons i na taj način stekla naziv diplomirani ekonomista – master, za naučnu oblast: Ekonomske nauke. Upisala je doktorske studije na Fakultetu poslovne ekonomije, Univerziteta Edukons školske 2009/2010 godine.

- Kandidatkinja je od 2008. godine zaposlena na Univerzitetu Edukons kao saradnik u nastavi. Od 2010. godine radi kao asistent na Fakultetu poslovne ekonomije na predmetima Finansije i Finansijski menadžment.

Lista objavljenih naučnih radova u naučnim časopisima: Kandidatkinja ima objavljeno više naučnih radova, što se može videti iz pregleda koji sledi:

1. Vučenov, S., **Andrejević, A.**, Đuran, J., „Serbian national employment strategy vs. European employment strategy 2020“, proceedings, “New Challenges in Changing Labour Markets”, Chapter 22, pp. 371-385, Institut ekonomskih nauka and Regional Research Promotion Programme Western Balkans, 2012, Belgrade, Serbia.
2. Golušin, M., **Andrejević, A.**, Munitlak Ivanović, O., Vučenov, S., Djuran, J., „Green AGP Accounting – Determination of Direct and External Energy Related Costs of Economic Development“, 7th Conference on Sustainable Development, Water and Environment Systems, UNESCO Sponzored Conference, Book of Abstracts, pp. 139, ISSN 1847-7186, Ohrid, Macedonia, 2012.
3. **Andrejević, A.**, Đuran, J., “Economic growth and development of South Eastern European countries within process of the integration to the European Union”, Title of the book: European Integration Process in Western Balkan Countries, Chapter 8., pp. 163-178, Faculty of Economics of the University of Coimbra, ISBN: 978-972-9344-05-3, Coimbra, Portugal, 2012.
4. Bunčić, S., **Andrejević, A.**, “Strengthening of the Western Balkan countries through the right of establishment”, Title of the book: Managing Structural Changes Trends and Requirements, Chapter 28., pp. 506-521, Faculty of Economics of the University of Coimbra, ISBN: 978-972-9344-05-3 , Coimbra, Portugal, 2012.
5. Đuran, J., Golušin, M., Munitlak Ivanović, O., Jovanović L., **Andrejević A.**, „Renewable Energy and Socio-economic Development in the European Union“, article: Problemy Ekorozwoju, vol. 8, br. 1, str. 105-114, 2013.
6. Golušin, M., Munitlak Ivanović, O., **Andrejević, A.**, Vučenov, S., “Survey of socio economic growth in SE Europe – new conceptual frame for sustainability metrics”, Journal of Economic Surveys, str. 110-136, Willey, 2013. ISBN:1467-6419
7. Ješić J., **Andrejević Panić, A.**, „The impact of global economic crisis and internal crisis on development of the SME sector in Serbia”, proceedings scientific conference: Economic Sciences On the Crossroad, 4–5 December, Institute of Economic Sciences, Belgrade, Serbia, 2013.
8. **Andrejević Panić A.**, Ješić J., Vukadinović S., „Povezivanje visokog obrazovanja i tržišta rada uz primenu inovacionog modela trostrukog heliksa“, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, god. VIII, br. 1/2014, vol. XIV, str. 217-238. ISSN 1820-6859, COBISS-ID: 289161223.

9. **Andrejević Panić, A.**, „Analiza usklađenosti visokog obrazovanja sa tržištem rada uz primenu strategije Evropa 2020“, Strukturne promene u Srbiji, glavni urednik Ivan Stošić, str.416-430, Beograd: Institut ekonomskih nauka, 2015. ISBN 978-86-89465-17-4. UDK: 378:331.5(497.11). COBISS.SR-ID 297713415
10. Penezić N., Anđelić G., Ješić, J., **Andrejević Panić, A.**, Vukadinović, S., „Makroekonomski ambijent za razvoj Quadruple Helix modela regionalne konkurentnosti AP Vojvodine“, Časopis za poslovnu ekonomiju, preduzetništvo i finansije, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica, god. IX, br. 2/2015, vol. XVII, str. 45-62. ISSN 1820-6859, UDK: 3:33+336 (330.341(497.113)), COBISS-ID:.

Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji podrazumevaju fizički opis i tehničke podatke: Doktorska disertacija se sastoji iz 4 dela i 8 glava koje su predstavljene kroz 46 tačaka i podtačaka. U doktorskoj disertaciji se nalazi 57 tabela, 46 grafika i 8 slika. Obim rada je 383 stranice teksta, uključujući i 3 priloga. Literatura je dobro selektovana i obuhvata 159 različitih referenci.

### III PREDMET I CILJEVI DOKTORSKE DISERTACIJE

Predmet istraživanja doktorske disertacije je analiza funkcije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru na primerima visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-Istočne Evrope. Radi se o interdisciplinarnom istraživanju koje obuhvata poznavanje prirode poslovanja neprofitnog sektora, osnova menadžmenta, strategijskog menadžmenta, teorije organizacije, finansijskog menadžmenta, javnog menadžmenta, strukovnih i obrazovnih politika, itd. Neprofitne organizacije su vrlo često nosioci društvenog razvoja u naprednim ekonomijama i mogu biti oslonac održivog razvoja ekonomija u tranziciji. Aktuelnost i značaj teme leži u razvoju naučne misli koja se tiče unapređivanja modela finansiranja neprofitnih organizacija radi obezbeđivanja stabilnih izvora sredstava. Osnovni naučni problem ove disertacije, nalaže da je proces uočavanja i definisanja problema podjednako komplikovan i nedovoljno uobličen kao i stvaranje uslova za razvoj i rast neprofitnog sektora. Nedostatak alokativnih mehanizama finansijski sredstva bilo iz privatnih izvora ili javnih izvora dodatno opterećuje neprofitne organizacije. Nepostojanje jasnih smernica razvoja kao ni dovoljnih ulaganja u izgradnju njihovih kapaciteta su glavna kočnica budućeg razvoja.

U istraživanju se pošlo od činjenice da neprofitni sektor do sada nije sistematski istraživan na našim prostorima, posebno ne sa upravljačkog, organizacionog i naravno finansijskog aspekta. Otuda, kako bi bilo moguće ustanoviti osnovne kriterijume razvoja, prvo je bilo neophodno uraditi detaljnu analizu ovog sektora na osnovu koje su se mogli izvoditi odgovarajući zaključci. U fokusu istraživanja doktorske disertacije, poseban fokus je na analizi funkcije finansijskog menadžmenta visokoobrazovnih institucija regiona Centralno-Istočne Evrope. U radu se istražuje efikasnost i efektivnost funkcije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama i

pokušava uspostaviti veza između upravljanja finansijama neprofitnih organizacija i visokoobrazovnih institucija.

Osnovni cilj istraživanja je formiranje finansijskih modela koji bi mogli da posluže kao okvir za finansijsko upravljanje u visokoobrazovnim institucijama. Modeli su razvijeni na osnovu detaljne analize podataka, dobijenih kao rezultat statističke analize uticaja finansijskih indikatora na operativne indikatore u visokom obrazovanju. Dobijeni modeli obuhvataju ukupno 10 indikatora u 5 zemalja Centralno-Istočne Evrope na makro nivou. Dodatno, na mikro nivou, prikazuje se *case study* analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija iz Alijanse univerziteta Centralno-Istočne Evrope, na osnovu koje se dobijaju zaključci koji služe kao okvir za strategijsko i finansijsko odlučivanje menadžmenta.

#### **IV OSNOVNE HIPOTEZE**

Hipoteze zajedno integrišu prvi i drugi deo istraživanja, koji se odnose na makro nivo i institucionalni nivo ispitivanja finansijske funkcije u sektor visokog obrazovanja. Teorijski okvir posmatranja finansijske funkcije se temelji na ekonomskim okvirima posmatranja troškovne funkcije na nivou društva, koji se naslanja na osnove javnih finansija i na nivou institucije koji se naslanja na finansijsko upravljanje troškovima i oslanja se na teoriju finansijskog menadžmenta. Postavljene hipoteze integrišu razvoj neprofitnog sektora koji podstiče stvaranje civilnog društva kao društva zasnovanog na ekonomiji znanja i u tom smislu se vezuju za logiku posmatranja finansija i finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru. Na taj način posmatraju finansijsku funkciju kao početnu tačku razvoja finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru i njegovim institucijama, kao osnovnog stuba socijalno održivog razvoja i ekonomskog rasta u modernom društvu.

Polazeći od predmeta i ciljeva disertacije definisane su i osnovne hipoteze ovog rada. Osnovna hipoteza koja se testira jeste da razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama. Druga hipoteza polazi od stava da diversifikacija finansijskih izvora doprinosi stabilnom rastu i razvoju visokoobrazovnih institucija, dok se trećom hipotezom tvrdi kako postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija. Četvrta hipoteza podrazumeva da identifikacija indikatora razvoja pomaže razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama. Poslednja, peta hipoteza ističe da određivanje i definisanje finansijskog modela za funkciju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru omogućava stabilan finansijski okvir za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija. Testiranjem postavljenih hipoteza je omogućeno bolje identifikovanje finansijskih i operativnih indikatora u sektoru visokog obrazovanja kao i utvrđivanje odnosa između njih, određivanje finansijskih modela koji na osnovu njihove međuzavisnosti predviđaju njihove promene i kvantifikuju njihove uzročno-posledične veze.

**Osnovne polazne pretpostavke:**

- H1: Razvoj finansijskog menadžmenta neprofitnih organizacija doprinosi poboljšanju finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.
- H2: Diversifikacija finansijskih izvora doprinosi stabilnom rastu visokoobrazovnih institucija.
- H3: Postoji direktna veza između razvoja finansijske analize i razvoja visokoobrazovnih institucija.
- H4: Identifikacija indikatora razvoja pomaže razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama.
- H5: Određivanje i definisanje finansijskog modela za funkciju finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru omogućava stabilni finansijski okvir za rast i razvoj visokoobrazovnih institucija.

**V METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje ove doktorske disertacije ima sva obeležja interdisciplinarnosti, u njemu se prepliću aspekti iz oblasti opšteg i strategijskog menadžmenta, finansijskog menadžmenta i teorije finansiranja visokog obrazovanja ali isto tako iz oblasti ekonomske teorije i javnih finansija i novog javnog menadžmenta, kao i sektorskih i obrazovnih politika. Metodologija istraživanja obuhvata deskriptivni metod, analitičko-sintetički metod kao i induktivno-deduktivne metode. Pri tome, za potrebe obrade i analize podataka, koriste se komparativna analiza, metod studije slučaja kao i kvalitativne, kvantitativne i statističke metode. Fokus istraživanja je postavljen dovoljno široko da obuhvati mikro i makro dimenziju finansijskog menadžmenta neprofitnog sektora. U pokušaju da se prikupi što veća količina podataka za analizu na makro nivou, u radu su istraživani uticaji finansijskih na operativne indikatore u sektoru visokog obrazovanja za zemlje regiona Centralno-Istočne Evrope. U obradi je korišćeno više matematičko-statističkih metoda. Sa duge strane, za analizu mikro aspekta finansijskog menadžmenta, korišćen je metod studije slučaja za analizu finansijskih izveštaja na uzorku visokoobrazovnih institucija koje su u sastavu Alijanse Univerziteta Centralno-Istočne Evrope<sup>1</sup>.

Osnovno polazište istraživanja u doktorskoj disertaciji bazira se na najopštijim nivoima naučnog mišljenja i naučne analize koja je utemeljena na principima logike i podložna je postupcima empirijske provere. Suštinski kriterijum u procesu donošenja zaključaka predstavljaju odgovarajuće naučne teorije. Adekvatni teorijski postulati se dovode u vezu sa primenom empirijskih postupaka i metoda. Eksplorativni pristup se koristi pri pregledu stručne literature.

<sup>1</sup> Alliance of Central-Eastern European Universities (ACEU); <http://www.aceu-edu.org/>

Istraživačke metode koje će se koristiti u doktorskoj disertaciji su:

- Deskriptivni metod, koji se koristi za sveobuhvatni prikaz podataka na osnovu korišćenih izvora i literature ali i za opis uzročnih veza, između iskaza pri analizi dobijenih podataka na osnovu uzorka.
- Komparativna analiza, koja se koristi pri poređenju i analizi podataka dobijenih iz različitih zemalja regiona Centralno-Istočne Evrope.
- Analitičko-sintetički metod, koji se koristi za određivanje i raščlanjivanje najvažnijih iskaza iz analizom dobijenih podataka.
- Induktivno-deduktivni metod, koji se koristiti za istraživanje i povezivanje prikupljenih i dobijenih podataka, kao i za uspostavljanje uopštenih zaključaka.
- Metod studije slučaja, koji se koristi da se predstave primeri dobre prakse i da se naglasi značaj teme istraživanja.
- Kvalitativne metode istraživanja uključuju intervju, gde je to moguće.
- Kvantitativne metode se koriste za formiranje zaključaka iz dobijenih podataka na osnovu statističke analize podataka.

## VI STRUKTURA I KRATAK OPIS SADRŽAJA PO POGLAVLJIMA

Doktorska disertacija je strukturirana u osam glava. Na početku ove disertacije, u prvoj glavi pod naslovom "Osnovne specificnosti funkcionisanja neprofitnih organizacija", posmatraju se osnovne odlike i definišu specificnosti neprofitnih organizacija. U ovoj glavi se definišu neprofitne organizacije kao i klasifikuju vrste i tipovi. Nakon toga, fokus analize se pomera na razmatranje bitnih karakteristika i različitosti u poslovanju profitnih i neprofitnih organizacija. Konačno, na kraju glave, se razmatraju aspekti regulatornog okvira poslovanja neprofitnog sektora, kako u svetu, tako i kod nas.

U drugoj glavi, pod naslovom "Specificnosti upravljanja i organizovanja neprofitnih organizacija", predstavljaju se osnovne odlike strateškog upravljanja i organizovanja neprofitnih organizacija. Analiza započinje razmatranje osnovnih principa upravljanja kao i formama organizovanja ovog tipa organizacija. Potom, se analizira okvir za strategijsko upravljanje kao i upotreba *balanced scorecard*-a u neprofitnim organizacijama. Na kraju ove glave se tretiraju pitanja marketinga i menadžerske etike u neprofitnom sektoru.

Treća glava ove doktorske disertacije nosi naziv "Karakteristike i modeli upravljanja finansijama u neprofitnim organizacijama" i u potpunosti se bavi modelima i specificnostima u finansiranju neprofitnih organizacija. U ovoj glavi razmatraju se osnovne odlike tretmana profita u neprofitnim organizacijama kao i njihovog poreskog tretmana, kao i uloge finansijskog

menadžera u neprofitnim organizacijama. Zatim se ispituju specifičnosti prikupljanja sredstava i osobenosti finansijskih tokova gotovine, finansijskog izveštavanja i neprofitnog finansijskog i menadžerskog računovodstva. Na kraju ove glave, se analiziraju komponente budžetskog ciklusa neprofitnih organizacija kao i investicije i ulaganja u buduće projekte u neprofitnom sektoru.

U četvrtoj glavi u doktorskoj disertaciji koja nosi naziv "Proces upravljanja finansijskim resursima u neprofitnim organizacijama" se predstavljaju procesne faze finansijskog menadžmenta u neprofitnim organizacijama. U ovoj glavi, se predstavljaju, osnovne karakteristike finansijskog planiranja, finansijske analize, procesa kontrole troškova i monitoringa.

U petoj glavi, pod nazivom "Osnovne odlike i reforma visokog obrazovanja u regionu Centralno-Istočne Evrope" prezentuju se osnovne odlike i tekuće reforme u sektorima visokog obrazovanja u selektovanim zemljama regiona Centralno-Istočne Evrope. U ovoj glavi se analiziraju tipovi organizovanja visokoobrazovnih institucija kao i reforme strategija u visokom obrazovanju. Isto tako, u ovoj glavi se analiziraju inovacije u visokom obrazovanju i osnovne karakteristike visokoobrazovnih institucija kao neprofitnih organizacija.

U šestoj glavi ove doktorske disertacije "Funkcija finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama", se ispituje proces finansijskog menadžmenta i njegova funkcija u visokoobrazovnim institucijama. U ovoj glavi se analiziraju izvori prihoda i struktura troškova kao i planiranje gotovinskih tokova u ovim institucijama. Nakon toga, fokus istraživanja se pomera ka sagledavanju specifičnosti procesa budžetiranja i socijalnog aspekta funkcije finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama.

U okviru sedme glave "Teorijsko-metodološki okvir istraživanja", predstavlja se teorijsko-metodološki okvir naučnog istraživanja doktorske disertacije. U ovoj glavi predstavlja se pregled najvažnije literature za temu ove doktorske disertacije, istraživački problem i naučni značaj. Nakon toga je prikazan plan i tok istraživanja, kao i osnovne hipoteze. Na kraju ove glave, kandidatkinja je pažnju posvetila prikazu metodologije istraživanja i analize podataka.

U osmoj glavi doktorske disertacije pod naslovom "Rezultati istraživanja", se prezentuju rezultati istraživanja ove doktorske disertacije. Ova glava obuhvata prikaze indikatora u visokom obrazovanju i njihovu analizu, kao i studiju slučaja analize finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-Istočne Evrope. Na kraju ove glave, kandidatkinja, prikazuje diskusiju i ukazuje na određena ograničenja istraživanja i dobijenih rezultata. Kao posebno pohvalno ističemo što se u okviru ove glave daju i mogući pravci i predlozi za dalja i buduća istraživanja.

**VII OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS**

Najvažniji rezultati istraživanja ove doktorske disertacije se sastoje u prikazu i analizi međuzavisnosti finansijskih i operativnih indikatora finansijske strukture u visokoobrazovnim institucijama u regionu Centralno-Istočne Evrope. Oni su uobličeni kroz formulisane finansijske modele, koji upotpunjuju celokupnu analizu dokazujući osnovne pretpostavke, tj. hipoteze ovog rada. Na osnovu prikazanih finansijskih modela, ukoliko posmatramo celokupni region, mogu se utvrditi tačni iznosi promena vrednosti operativnih indikatora u zavisnosti od visine promene finansijskih indikatora. Predloženi finansijski modeli mogu da posmatraju promenu jednog operativnog indikatora u zavisnosti od svih izabranih finansijskih indikatora istovremeno ili promenu operativnog indikatora u zavisnosti od samo jednog finansijskog indikatora u periodu od nekoliko godina. U zavisnosti od potreba analize finansijskog menadžmenta, u cilju donošenja odluke u finansijskom ili strategijskom smislu, može da se koristit jedna ili obe opcije izbora finansijskih modela.

Kao još jedan značajan naučni doprinos ističemo da je, prema našem saznanju, po prvi put na ovim prostorima analizirana finansijska struktura visokoobrazovnih institucija, iako je vrlo teško prikupiti podatke iz finansijskih izveštaja ovih institucija u regionu Centralno-Istočne Evrope. Prilikom analize dostupnih finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija iz Alijanse univerziteta Centralno-Istočne Evrope, primećuje se visoka zavisnost ukupnih prihoda od školarina uz nisku diverzifikacija izvora prihoda. Sa druge strane, one institucije koje su u državnom vlasništvu imaju stabilne prihode u obliku vladinih subvencija, što utiče na značajan nivo stabilnosti finansiranja značajnog dela sektora visokog obrazovanja. Međutim, nedovoljno definisan i nedovoljno usklađen regulatorni okvir onemogućava proširenje izvora prihoda ovih institucija u regionu pri čemu jednoličnost formiranja troškova ograničava rast i razvoj finansijske funkcije u visokoobrazovnim institucijama, dok bi zapravo trebao da je uobličava.

Naučni značaj ovog istraživanja ogleda se u tome što se na osnovu dobijenih rezultata mogu predvideti trendovi u sektoru visokog obrazovanja i ustanoviti najbolje prakse finansijskog menadžmenta visokoobrazovnih institucija kako bi se osigurao održivi razvoj ovih institucija ali i istražiti budući pravci razvoja funkcije finansijskog menadžmenta. Nove opservacije će voditi ka novoj dimenziji finansijskog menadžmenta, kako u praktičnom, stručnom, tako i u naučnom kontekstu. Značaj ove teme leži u mogućnosti određivanja okvira za transformaciju i usavršavanja prakse finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru, posebno u visokoobrazovnim institucijama.

Neki od stavova u hipotezama su po prvi put naučno testirane na našim prostorima. Rezultati istraživanja su pokazali sledeće:



Na osnovu prvog dela istraživanja, predloženi finansijski modeli mogu predstavljati opšti nacrt za posmatranje i analizu indikatora u visokom obrazovanju, bezobzira na interne ili eksterne faktore koji mogu uticati na promene u njihovim kretanjima, za određeni vremenski period. Na osnovu čega se može predvideti njihov međusobni uticaj, što nas dovodi do zaključaka na osnovu kojih možemo da donesemo različite odluke vezane za investiranje u proširivanje kapaciteta kao i ulaganje u tekuće obaveze, ljudske resurse i istraživanje i razvoj unutar visokoobrazovne institucije. Istovremeno, predloženi modeli pružaju pomoć razvoju finansijske funkcija unutar ovih institucija kao i pomoć pri analizi alokacije sredstava unutar sektora visokog obrazovanja kako bi se postigli željeni ciljeve koji mogu biti vezani za efikasnost ili efektivnost samog poslovanja određene visokoobrazovne institucije ali i za podizanje opštih performansi sektora visokog obrazovanja jedne nacionalne ekonomije. Na osnovu ovako formiranog finansijskog okvira, ustanovljavamo razvojne perspektive za visokoobrazovne institucije koje nam mogu biti i strateške smernice za dalje odluke u sektoru visokog obrazovanja kako na makro nivou tako i na mikro nivou. Takođe, kroz odbranjene hipoteze se zapravo, povezuju ova dva aspekta analize indikatora u visokom obrazovanju, što predstavlja nacrt za dalja ispitivanja i istraživanja u ovoj oblasti na nacionalnom i regionalnom nivou.

Sa druge strane, na osnovu drugog dela ovog istraživanja i postavljene analize, možemo utvrditi vezu između izvora prihoda i racionalizacije troškova kako bi se povećala efikasnost poslovanja visokobrazovnih institucija i kako bi se utvrdile mogućnosti za proširivanje *fund raising* prakse, u cilju postizanja misije i vizije institucija visokog obrazovanja. Cilj prikaza postojećih praksi efikasnosti poslovanja u funkcionisanju visokoobrazovnih institucija, doprinosi utvrđivanju mogućnosti za nastajanje modela finansijske održivosti. Međutim, razlike između zemalja i specifičnosti nacionalnih obrazovnih politika, diktiraju bolju usaglašenost i uspješnije primere prilagođavanja visokoobrazovnih institucija reformama u sektoru visokog obrazovanja. Slaba responsivnost na reforme kao i nepopularna transformacija javnih finansija, predstavljaju usporavanje implementacije reformi usled vrlo često odsustva jasnih ciljeva propisanih obrazovnim politikama i nedovoljno stabilnog okvira za zapošljavanje mladih. Nedovoljno razrađeni mehanizmi pomoći studentima i nedostatak alternativnih metoda ulaska u visoko obrazovanje, stvaraju klasne segregacije među studentskom populacijom i smanjuju socijalnu dimenziju u visokom obrazovanju. Za uzvrat, omasovljavanje i komercijalizacija visokog obrazovanja stvara dodatne pritiske na visokoobrazovne institucije, koje se suočavaju sa pooštrenom konkurencijom. Promocije alternativnih načina upisa i transformacije studentskih zajmova bi omogućile balansiranu konkurenciju i jednakost šansi pri upisu za studente, na taj način bi se smanjila koncentracija upisa i monopolistički pritisci, dok bi se jasnije kristalisala uloga visokoobrazovnih institucija i njihova funkcija u društvu. Stimulacija razvoja visokog obrazovanja bi stimulisala i razvoj neprofitnog sektora i stvorila mogućnost jačanja karaktera visokog obrazovanja kao katalizatora ekonomskog rasta i zapošljivosti i u isto vreme produbili bi se okviri za jačanje socijalnog okvira društva i omogućilo stvaranje društva zasnovanog na znanju.

**VIII ZAKLJUČAK KOMISIJE**

U oceni ove disertacije Komisija je pošla od internih akata Univerziteta, pre svega Pravilnika o doktorskim studijama, gde se jasno definiše ispunjenost kriterijuma. Polazeći od stavova sadržanih u članovima 20. i 21. kao i uvažavajući najviše profesionalne, akademske i etičke standarde zaključujemo sledeće:

Predložena doktorska disertacija obezbeđuje naučni pristup istraživačkom problemu iz oblasti finansijskog menadžmenta i srodnih ekonomskih disciplina. Rad je napisan vrlo stručno, uz uvažavanje visokih akademskih kriterijuma. Struktura rada je logično postavljena i polazi od analize teorijsko-metodoloških osnova posmatranih fenomena, do prikupljanja podataka, analize i prezentacije rezultata. Dobijeni rezultati su naučno utemeljeni uz primenu više naučnih metoda i potvrđuju već iznet stav o postojanju većeg broja naučnih doprinosa. Istraživački deo doktorske disertacije ima izražen interdisciplinarni, pak čak i multidisciplinarni karakter, gde je obuhvaćeno dosta aspekata srodnih naučnih disciplina iz oblasti javnog menadžmenta neprofitnog sektora i obrazovnih politika. Teorijsko-metodološka osnova doktorske disertacije se zasniva na detaljno proučenoj literaturi iz oblasti finansija i finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru, ekonomije neprofitnog sektora, javnog menadžmenta i javnih finansija kao i teorija finansiranja i sektorskih politika u visokom obrazovanju. Fokus istraživanja je usmeren ka analizi makro i mikro dimenzije finansijskog menadžmenta u neprofitnom sektoru. Prikazana je analiza uticaja finansijskih indikatora na operativne indikatore u visokom obrazovanju i identifikovana je i kvantifikovana njihova uzročno-posledična međusobna veza na makro nivou. Pri tome, izvršena je i analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-Istočne Evrope na mikro nivou i utvrđene su specifičnosti funkcije finansijskog menadžmenta u praksi analiziranih visokoobrazovnih institucija.

Predmet, cilj i metoda potvrđuju da je predložena tema od značaja za razvoj nauke i primenu rezultata u praksi, što daje posebni doprinos naučnom stvaralaštvu. Rezultati istraživanja potvrđuju da je u pitanju originalna ideja i analiziranje problema na originalan način, oni su tumačeni na konzistentan i koncizan način i prikazani su na jasan način pomoću odgovarajućih kvantitativnih metoda. Definicija predmeta istraživanja, predložene hipoteze, izvori podataka, metode prikupljanja kao i metode analize podataka su urađeni tako da zadovoljavaju kriterijume nauke i naučnih principa za izradu konačne verzije doktorske disertacije.

Samostalno testirane hipoteze su potvrđene, tako da su hipoteze H3, H4 i H5 dokazane u prvom delu istraživanja a samim njihovim dokazivanjem, potvrđena je i H1, dok je H2 dokazana kroz *Case study* analizu u drugom delu istraživanja.

Na osnovu prvog dela istraživanja, utvrđene su statistički značajne korelacione veze između UNESCO indikatora u visokom obrazovanju. Na osnovu tih korelacija identifikovane su veze (*tabele kroskorelacija zavisnih sa nezavisnim promenljivim i grafici njihove povezanosti*) ovih indikatora razvoja u sektoru visokog obrazovanja i potvrđena je (H4) značajnost njihovog

međusobnog uticaja, koji jasno utvrđuje finansijsku funkciju kao funkciju od prevashodne važnosti za razvoj visokoobrazovnih institucija. Na osnovu identifikovanih veza, dobili smo rezultate (*regresioni modeli sa kašnjenjima*) na osnovu kojih se dokazuje (H3) da postoji direktna i statistički važna korelaciona veza između finansijskih indikatora u sektoru visokog obrazovanja (selektovani finansijski indikatori) i indikatora razvoja visokoobrazovnih institucija (selektovani indikatori performansi visokoobrazovnih institucija). Isto tako, na osnovu identifikovanih i utvrđenih statistički značajnih veza između indikatora, dobijeni su panel podaci i na osnovu njih regresioni modeli (*regresioni modeli na osnovu panel podataka*) koji dokazuju (H5) da definisanje finansijskih modela omogućava predviđanje promene indikatora u budućnosti (numeričke vrednosti promene) i dozvoljava da se na taj način fomuliše održivi finansijski okvir za visokoobrazovne institucije. Ovim se zapravo, potvrđuje (H1) da transformacijom i razvojem funkcije finansijskog menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja, mi možemo da napravimo i dalje usavršimo finansijske modele za neprofitne organizacije i na taj način obezbedimo finansijski okvir za planiranje njihovog finansijski održivog razvoja. Na osnovu drugog dela istraživanja, analizom finansijske funkcije na institucionalnom nivou, zapravo možemo zaključiti da razvoj finansijskog menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama doprinosi rastu i razvojnim perspektivama visokoobrazovnih institucija. Utvrđivanjem najbolje prakse diverzifikacije izvora u odnosu na ujednačenog rasta prihoda i izbalansiranih troškova (*primer univerzitet C*) mi možemo potvrditi (H2) da stabilnom finansijskom funkcijom utičemo na mogućnost finansijski održivog rasta i razvoja visokoobrazovnih institucija.





Na osnovu potvrđenih hipoteza, dokazano je da kroz fundamentalno merljive okvire za analizu indikatora u visokom obrazovanju, dobijamo nacrt funkcionalnog povezivanja finansijskih i operativnih indikatora kao i predviđanje performansi, koji predstavlja alat za planiranje finansijske održivosti visokoobrazovnih institucija i podizanje efikasnosti njihovih performansi kao najvećeg integralnog dela sektora visokog obrazovanja. Ovako postavljeni zaključci korespondiraju naučnom značaju ove teme i mogu predstavljati polaznu tačku implementacije reformi za povećavanje performansi visokoobrazovne institucije kroz definisan okvir funkcije finansijskog menadžmenta. Finansijska funkcija unutar ovih institucija donosi nove perspektive i može uticati na brži razvojni tok i poboljšanje rezultata kroz podizanje konkurentnosti sektora visokog obrazovanja. Takođe, analiza finansijskih izveštaja visokoobrazovnih institucija, svedoči o mogućnostima transformacije finansijskog menadžmenta u okviru reforme upravljanja i vođenja unutar visokoobrazovnih institucija u regionu Centralno-Istočne Evrope, posebno iz ugla transformacije menadžmenta srednjeg nivoa i finansijskog menadžmenta kroz adekvatnu podelu troškova, koja bi bila usmerena na ishode performansi visokoobrazovne institucije, u cilju efektivnijeg i efikasnijeg postizanja misije visokoobrazovnih institucija i prilagođavanja svojih performansi ciljevima nacionalnih obrazovnih politika i opštim ciljevima socijalne i ekonomske politike.

Komisija smatra da je doktorska disertacija u svemu napisana u skladu sa datim obrazloženjem u prijavi teze. Doktorska disertacija sadrži sve bitne elemente koje zahtevaju radovi ovakve vrste. Komisija konstatuje da je tekst doktorske disertacije pre stavljanja na uvid javnosti prošao detekciju plagijarizma (doktorska disertacija je prošla test na plagijarizam sa 1%) i da mentor o tome poseduje zvaničan izveštaj.

Na osnovu ukupne ocene disertacije, Komisija pozitivno ocenjuje podnetu doktorsku disertaciju **Andree Andrejević Panić**, master ekonomiste, pod naslovom: „**UTICAJ FINANSIJSKOG MENADŽMENTA NA RAZVOJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA: STUDIJA SLUČAJA VISOKOOBRAZOVNIH INSTITUCIJA U CENTRALNO-ISTOČNOJ EVROPI**“ i

predlaže Nastavno-Naučnom veću Fakulteta poslovne ekonomije i Senatu Univerziteta Edukons da usvoje podnetu disertaciju i prihvate ovaj Izveštaj i na osnovu čega da zakažu i odrede datum javne odbrane.

**POTPISI ČLANOVA KOMISIJE:**

1. Prof. dr Nenad Penezić, redovni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, predsednik Komisije, 
2. Prof. dr Dejan Erić, redovni profesor, Beogradska bankarska akademija, Univerzitet Union, mentor, 
3. Prof. dr Zagorka Lozanov Crvenković, redovni profesor, Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, član Komisije, 
4. Prof. dr Goran Andjelić vanredni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, član Komisije, 
5. Prof. dr Miroslava Filipović redovni profesor, Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Edukons, član Komisije, 