

## ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

### ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

Презиме, име једног  
родитеља и име Новићевић Чечевић, Благоје, Бојана  
Датум и место рођења 23.10.1983. г. у Нишу

**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**  
УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
НИШ, Трг краља Александра Уједињеног 11, бр. 121

Примљено: 16.09.2014			
Орг.јед.	Број	Прилог	Фрагмент
2/18	609	0	0

### Основне студије

Универзитет Универзитет у Нишу  
Факултет Економски факултет  
Студијски програм Финансијски менаџмент  
Звање Дипломирани економиста  
Година уписа 2002.  
Година завршетка 2007.  
Просечна оцена 9,75 (девет и 75/100)

### Мастер студије, магистарске студије

Универзитет Универзитет у Нишу  
Факултет Економски факултет  
Студијски програм Рачуноводство, ревизија и финансијско управљање  
Звање Мастер економиста  
Година уписа 2009.  
Година завршетка 2010.  
Просечна оцена 10,00 (десет)  
Научна област Пословне финансије, рачуноводство и ревизија  
Наслов завршног рада Стратегијски аспекти савремених концепата обрачуна и управљања трошковима

### Докторске студије

Универзитет Универзитет у Нишу  
Факултет Економски факултет  
Студијски програм Економија, модул Рачуноводство  
Година уписа 2008.  
Остварен број ЕСПБ бодова 120  
Просечна оцена 9,64 (девет и 64/100)

### НАСЛОВ ТЕМЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

УПРАВЉАЧКО – РАЧУНОВОДСТВЕНА ПОДРШКА МЕНАЏМЕНТУ  
ПРЕДУЗЕЋА У LEAN ПОСЛОВНОМ ОКРУЖЕЊУ

Име и презиме ментора,  
звање др Љиља Антић, редовни професор

Број и датум добијања  
сагласности за тему докторске дисертације Одлука НСВ број 8/18-01-005/14-011 од 10.09.2014. године

### ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Број страна 290  
Број поглавља 3  
Број слика (шема, графикона) 26  
Број табела 38  
Број прилога



**ПРИКАЗ НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КАНДИДАТА  
који садрже резултате истраживања у оквиру докторске дисертације**

Р. бр.	Аутор-и, наслов, часопис, година, број волумена, странице	Категорија
1	<p>Ljilja Antić, Bojana Novičević Čečević, Lean Concept Techniques for Overcoming Constraints of Business, Themes, 2015, Vol. XXXIX, No 3, 905-923.</p> <p><i>У фокусу интересовања теорије ограничења јесу ограничавајући фактори који детерминишу перформансе осталих процеса у предузећу и онемогућавају остварење постављених циљева предузећа као целине. Теорија ограничења је усмерена на унапређење производних процеса с циљем минимизирања или потпуног отклањања негативних ефеката ограничења. Lean концепт пословања у себи инкорпорира различите методе и технике који се примењују у пословним процесима како би се обезбедио и унапредио квалитет производа. Lean концепт подстиче стална настојања да се „ток вредности“ унапреди кроз оперативне активности уз отклањање свих могућих ограничења и елиминисање свих врста отпада. У том циљу овај концепт је развио бројне технике управљања, као што су мапирање тока вредности, 5С, визуелна фабрика, стандардизација рада, тотално продуктивно одржавање, SMED, Poka-Yoka, Jidoka и др. Ове технике управљања могу бити успешно примењене као подршка појединим нивоима концепта теорије ограничења.</i></p>	M24
2	<p>Bojana Novičević Čečević, Radmila Trklja, Employee Motivation and Reward System in Local Government, Facta Universitatis, 2014, Vol. 11, No 4, 319 – 336.</p> <p><i>Унапређење пословања, мотивисање запослених и продуковање знања је свакако највећи проблем већине земаља у транзицији. Суочавање са новим околностима захтева од привредних субјеката флексибилно понашање у односу на промене услова пословања. Знање и тимски рад су главни покретачи раста продуктивности пословања привредних субјеката на годишњем нивоу. Самим тим мотивација запослених постаје услов и претпоставка раста продуктивности. Аутори у раду анализирају систем мотивисања и награђивања запослених у локалној самоуправи. Своја истраживања базирају на хипотези да је систем мотивисања и награђивања локалних самоуправа у Србији постављен на једном од мотиватора и то висини зараде.</i></p>	M51
3	<p>Ljilja Antić, Bojana Novičević, Target Costing for The Purpose of Generic Strategies' Realization, Facta Universitatis, 2011, Vol. 8, No 3, 247 – 261.</p> <p><i>У раду је детаљно обрађен тржишно оријентисани приступ усмерен ка постизању што нижих трошкова у најранијим фазама животног циклуса производа у циљу реализације дефинисане стратегије предузећа. Обрачун циљног трошка представља интерактивни процес у коме се идентификују три основна нивоа: ниво тржишта, ниво производа и ниво компоненти. Полазећи од цене коју је одредило тржиште обрачун циљног трошка на нивоу производа одвија се у три фазе: утврђивање износа циљног трошка на нивоу производа, идентификовање начина за постизање циљног трошка на нивоу производа и примена механизма дисциплине. Интересовање менаџера предузећа усмерено је на циљни износ редукације, а посебно на недостижни износ циљне редукације који представља стратешки изазов редукације трошкова.</i></p>	M51
4	<p>Љиља Антић, Бојана Новићевић Чечевић, Рачуноводствена информациона подршка lean концепту пословања, Тематски зборник радова „Антикризне политике и посткризни процеси: Изазови економске науке“, Економски факултет, Ниш, 2015, 571-585.</p> <p><i>Један од начина да се унапреди конкурентска позиција предузећа у измењеном пословном окружењу јесте примена lean концепта пословања. Успешно обављање најзначајнијих активности менаџмента предузећа која примењују нови концепт пословања захтева одговарајућу информациону подршку. Примена постојећих система обрачуна трошкова као што су, између осталих обрачун циљног трошка и обрачун трошкова заснован на активностима у условима lean производње јесте могућа. Међутим, lean пословно окружење захтева информациону подршку која ће на најбољи начин приказати финансијске користи од примене новог концепта. Рачуноводство успешно одговара на изазов пружања одговарајуће информационе подршке менаџменту предузећа која примењују lean концепт осмишљавањем обрачуна трошкова "тока вредности" и lean рачуноводства.</i></p>	M45
5	<p>Љиља Антић, Бојана Новићевић Чечевић, Обрачун трошкова „тока вредности“ и доношење пословних одлука о коришћењу капацитета у lean предузећу, Тематски зборник радова „Антикризне политике и посткризни процеси: Изазови економске науке“, Економски факултет, Ниш, 2013, 707-722.</p> <p><i>Lean предузеће је интегрисани систем чији је циљ креирање захтеване вредности од стране потрошача. Нови начин организовања и обављања активности у lean предузећу захтевао је</i></p>	M45



	брзина доношења пословних одлука на бази информација које продукује обрачун трошкова "тока вредности" умногоме је олакшало пословање lean предузећа.	
6	Ljilja Antić, Bojana Novičević, Activity-Based Management - A Strategic Approach, Contemporary Issues in Economy, Business and Management,, Faculty of Economics, University of Kragujevac, 2011, 433-444. У раду се третира проблематика обезбеђивања неопходних информација о трошковима производа како би се обезбедило ефикасно спровођење стратегије предузећа у циљу очувања и побољшања конкурентске позиције на глобалном тржишту. У раду се разматра информациона подршка управљања заснованог на активностима доношењу стратегијски значајних одлука о производно-продајном асортиману и ценама, односима са купцима, избору и односима са добављачима и дизајнирању и развоју производа. Приликом доношења одлуке о избору производа у производном асортиману и ценама производа неопходно је поред уважавања информација о приходима и трошковима водити рачуна и о могућности редизајнирања постојећих производа, побољшања производних процеса, инвестирања у флексибилну технологију и сл.	M14
7	Љиља Антић, Бојана Новићевић, Системи управљања трошковима у lean производном окружењу у функцији реализације стратегије конфронтације, Тематски зборник радова „Наука и светска економска криза“ Економски факултет Ниш, 2012, 423-430. Рад се бави проблематиком проналажења ефикасног система управљања трошковима у lean производном окружењу. Предузеће које примењује lean концепт пословања испоручује захтевану вредност купцима, континуирано управља развојем производа, сарађујући са својим добављачима и купцима. Ефикасно управљање трошковима будућих производа омогућено је техникама као што су target costing, вредносни инжењеринг и управљање трошковима кроз ланац снабдевања. Ове технике омогућавају менаџерима да полазећи од цене коју су купци спремни да плате, израчунају трошкове и профит и да на основу тога успостављају чврсте и дугорочне односе са добављачима који задовољавају тражене перформансе.	M45
8	Ljilja Antić, Bojana Novičević, Activity-Based Management in Lean Production Environment, Thematic collection of papers „Improving the Competitiveness of the Public and Private Sector by Networking Competences“, Faculty of Economics University of Niš, 2013, 241- 258. Lean производно окружење карактерише се елиминисањем свих облика губитака у производном процесу у циљу унапређења истих. Под губицима, се, пре свега, подразумевају активности које не додају вредност производу и нису неопходне за функционисање предузећа. Управљање засновано на активностима кроз идентификовање активности које додају вредност и активности које не додају вредност представља добар почетак потраге за перфекцијом, што је један од принципа lean производње. АВМ модел у пет нивоа идентификује узрочнике трошкова и узрочнике продуктивности и кроз симулације могућих сценарија врши избор оног који доводи до највећих уштеда у производном процесу.	M14

### ИСПУЊЕНОСТ УСЛОВА ЗА ОДБРАНУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Кандидат испуњава услове за оцену и одбрану докторске дисертације који су предвиђени Законом о високом образовању, Статутом Универзитета и Статутом Факултета.	ДА
Кандидат Бојана Б. Новићевић Чечевић испуњава услове за оцену и одбрану докторске дисертације који су предвиђени Законом о високом образовању, Статутом Универзитета у Нишу и Статутом Економског факултета у Нишу. У складу са Стандардима и процедурама за обезбеђење квалитета у поступку организовања и завршетка докторских академских студија и израде и одбране завршног рада - докторске дисертације Економског факултета у Нишу, кандидат је извршио све предиспитне и испитне обавезе на докторским академским студијама, презентовао резултате истраживања у вези са пријавом теме докторске дисертације на два докторантска колоквијума и пријавио тему докторске дисертације (Одлука НСВ број 8/18-01-005/14-011 од 10.09.2014. године). Кандидат испуњава и услове дефинисане Правилником о поступку припреме и условима за одбрану докторске дисертације Универзитета у Нишу. Такође, кандидат поседује више од једног научног рада објављеног у домаћем часопису са листе министарства надлежног за науку и доказ да је првопотписани аутор научног рада објављеног у часопису који издаје Универзитет у Нишу или факултет Универзитета у Нишу.	

### ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Кратак опис појединих делова дисертације
Садржај докторске дисертације, поред увода, закључка и литературе, чине три дела. У првом делу под називом „Lean пословно окружење - изазов управљачком рачуноводству“ најпре се објашњавају принципи и суштина lean концепта пословања, а затим се истичу кључни фактори успеха овог концепта. У овом делу објашњена је и Lean производња као нови облик организовања производног процеса у коме



успостављање *lean* производње.

Други део дисертације носи назив „*Могућности и ограничења примене концепата управљачког рачуноводства у lean пословном окружењу*“. У овом делу дисертације приказани су традиционални концепти управљачког рачуноводства и сагледана је могућност њихове примене у *lean* пословном окружењу. Кандидат посебну пажњу посвећује савременим концептима управљачког рачуноводства као што су обрачун и управљање трошковима по активностима, обрачун и управљање циљним трошком и обрачун и управљање трошковима у условима ограничења. Кандидат посебно истиче предности и недостатке до сада истражених концепата управљачког рачуноводства за примену у *lean* пословном окружењу.

Трећи део дисертације носи назив „*Lean рачуноводство и обављање активности менаџмента предузећа*“. Кандидат најпре указује на основне карактеристике и принципе на којима је *lean* рачуноводство засновано. Посебна пажња у овом делу посвећена је обрачуну трошкова „тока вредности“ као концептуалној основи *lean* рачуноводства. „Токови вредности“ представљају основ генерисања прихода и трошкова у *lean* предузећу. Иако се у *lean* предузећу трошкови везују за „ток вредности“, израчунавање трошкова производа је такође могуће.

Добро осмишљено и имплементирано *lean* рачуноводство чини поуздану информациону основу за полагање рачуна о стању и успеху предузећа, доношење појединачних половних одлука и систематску контролу пословно финансијских процеса. Дизајнирање форме и садржине финансијских извештаја *lean* предузећа усклађено је са потребама корисника. Извештаји су једноставни и лаки за састављање, а истовремено садрже релевантне и јасне информације о пословању предузећа. Информације које продукује *lean* рачуноводство су једноставне, разумљиве и прилагођене захтевима доносиоца одлука. У овом делу дисертације кандидат на примерима хипотетичких предузећа илуструје поступак доношења пословних одлука на бази информација обрачуна трошкова „тока вредности“, као и обрачунатог профита „тока вредности“. Кандидат посебну пажњу посвећује рачуноводственом планирању, мерењу и управљању перформансама *lean* предузећа. Планирање у *lean* предузећу обавља се на четири нивоа, која су међусобно повезана и усклађена са циљевима и стратегијом предузећа. Мерење и управљање перформансама врши се на нивоу предузећа, капацитета, „токова вредности“ и производних ћелија. Кандидат анализира примену *lean* рачуноводства у развијеним корпоративним културама и даје корисне смернице за постепену примену *lean* рачуноводства у домаћим предузећима.

## ВРЕДНОВАЊЕ РЕЗУЛТАТА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ниво остваривања постављених циљева из пријаве докторске дисертације

Докторска дисертација је својим садржајем у функцији остваривања постављених циљева: одређивање односа *lean* пословног окружења и управљачког рачуноводства, сагледавање могућности примене традиционалних и појединих савремених концепата управљачког рачуноводства у *lean* пословном окружењу, анализа концепта *lean* рачуноводства и његове информационе подобности за управљање предузећем, објашњење *lean* рачуноводства као информационе основе за активност полагања рачуна о стању и успеху предузећа, истицање значаја обрачуна трошкова „тока вредности“ за доношење појединачних пословних одлука и указивање на информациону основу за обављање систематске контроле пословно-финансијских процеса у *lean* предузећу. Указивањем на могућности *lean* рачуноводства да обезбеди релевантне и поуздане информације за обављање активности менаџмента и истицањем значаја *lean* рачуноводства за управљање „токовима вредности“ и пословним процесима, постављени циљеви у дисертацији су у потпуности остварени.

Вредновање значаја и научног доприноса резултата дисертације

Истражујући бројну страну и домаћу литературу из области рачуноводства и менаџмента, као и других граничних научних дисциплина, кандидат је пружио оригиналан приступ *lean* рачуноводству, као интегрисаној информационој основи за полагање рачуна о стању и успеху, доношење пословних одлука и систематску контролу пословно-финансијских процеса предузећа у *lean* пословном окружењу. Кандидат је у дисертацији детаљно анализирао могућности и указао на ограничења у примени традиционалних система обрачуна трошкова, обрачуна трошкова по активностима, обрачуна на бази циљног трошка и концепта обрачуна трошкова заснованог на теорији ограничења у *lean* пословном окружењу. Таквим приступом су на својеврстан начин допуњена досадашња истраживања о способностима управљачког рачуноводства да се прилагођава, а понекад и претходи променама у живом и динамичном *lean* пословном окружењу и опстане као незаобилазна информациона основа за обављање кључних менаџмент активности. Презентовањем актуелних позитивних резултата примене и идентификовањем ограничења у примени *lean* рачуноводства у развијеним корпоративним културама, кандидат је дао веома корисне смернице за потенцијалну имплементацију *lean* рачуноводства у домаћим предузећима.

Оцена самосталности научног рада кандидата

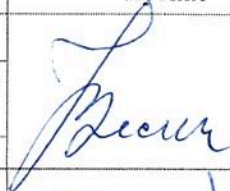
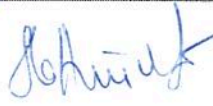

Уз уважавање сугестија чланова Комисије, кандидат је у свим фазама припреме и израде докторске дисертације показао висок степен самосталности научног рада. Пажљивом анализом литературе из области управљачког рачуноводства, кандидат је самостално дефинисао циљеве и поставио истраживачке хипотезе. Кандидат је своју пажњу усмерио ка специфичној и недовољно истраженој области *lean* рачуноводства и користима које његова имплементација може донети предузећима. Имајући у виду принципе и карактеристике *lean* пословног



**ЗАКЉУЧАК**

Комисија констатује да су резултати истраживања, научни допринос и самосталност научног рада кандидата задовољавајући и потпуно сагласни са одредбама Закона о високом образовању, Статута Универзитета и Статута Економског факултета у Нишу. Сходно томе, Комисија позитивно оцењује докторску дисертацију кандидата Бојане Новићевић Чечевић под називом “Управљачко-рачуноводствена подршка менаџменту предузећа у lean пословном окружењу” и предлаже Наставно-научном већу Економског факултета Универзитета у Нишу да прихвати Извештај о оцени докторске дисертације и одобри њену јавну одбрану.

**КОМИСИЈА**

Број одлуке ННВ о именовану Комисије	04-1841	
Датум именовања Комисије	02. 06. 2016. године	
Р. бр.	Име и презиме, звање	Потпис
1.	др Весна Јањић, ванредни професор	
	председник	
	Рачуноводство, ревизија и пословне финансије (Научна област)	
2.	др Љиља Антић, редовни професор	
	ментор, члан	
	Пословне финансије, рачуноводство и ревизија (Научна област)	
3.	др Татјана Стевановић, ванредни професор	
	члан	
	Пословне финансије, рачуноводство и ревизија (Научна област)	

Датум и место:

15. 06. 2016. година, Ниш