

Komisiji za diplomatske akademske studije  
Nastavno-naučnog veća  
Ekonomski fakultet u Beogradu

## REFERAT O ZAVRŠENOJ MAGISTARSKOJ TEZI

Na osnovu odluke Nastavno-naučnog veća Ekonomskog fakulteta u Beogradu broj 2106/1 od 19. maja 2016. godine određeni smo u komisiju za ocenu i odbranu magistarske teze kandidata **Ćosić-Pantelić Radmile** (u daljem tekstu „kandidat“) pod naslovom *„Interna revizija u farmaceutskom preduzeću u funkciji efikasnijeg korporativnog upravljanja“*. Pošto smo pregledali prezentirani rad, podnosimo sledeći

### REFERAT

koji sadrži zapažanja i ocene strukturirane u okviru sledećih tačaka:

1. Osnovni podaci o kandidatu
2. Predmet i cilj magistarske teze
3. Metode koje su primenjene u istraživanju
4. Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju
5. Opis sadržaja
6. Ostvareni rezultati
7. Zaključak

#### 1. Osnovni podaci o kandidatu

Radmila Ćosić-Pantelić rođena je 16.11.1978. u Užicu. Diplomirala je 2004. godine na Filološkom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na Katedri za engleski jezik i književnost, sa prosečnom ocenom 7,95. U okviru studija, u periodu 2000-2001. godine boravila na fakultetu „Faculty of Arts“, Katedra za engleski jezik, Univerziteta u Groningenu, Holandija. Poslediplomske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu upisala je 2005. godine, na smeru Međunarodni menadžment i marketing, položivši sve ispite, pristupne i seminarske radove, sa prosečnom ocenom 9,44. Od 2004. godine zaposlena u beogradskom Predstavništvu farmaceutske kompanije Schering-Plough (danas MerckSharp&Dohme) na različitim pozicijama u sektoru finansija. Od 2008. promovisana u Finansijskog menadžera za Srbiju i „nova“ tržišta na Balkanu (Makedoniju, Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Kosovo). U januaru 2012. godine počinje da radi u odeljenju Interne revizije u okviru MerckSharp&Dohme, kao deo evropskog tima lociranog u Holandiji.

#### 2. Predmet i cilj magistarske teze

Moderno poslovanje karakteriše svojevrsna integracija profesionalnih principa upravljanja koji imaju za cilj povećanje efikasnosti i etičkih principa koji obezbeđuju rešavanje tzv. „agencijskog problema“. Odnos između vlasnika i menadžera je ekvivalentan odnosu principal-agent u kome vlasnici (ili principal) poveravaju posao upravljanja svojom aktivom menadžerima (ili agentima). Asimetrične informacije koje nastaju u ovoj situaciji otvaraju problem netetičnog ponašanja menadžera.

Glavne vrste devijacija su oportunističko ponašanje i moralni hazard. Troškovi koji prate ove devijantne oblike ponašanja menadžera nazivaju se agencijski troškovi i snose ih vlasnici koji su faktički sprečeni da reaguju zbog asimetričnih informacija. Pomenuti problem se rešava na dva osnovna načina. Prvo, monitoringom rada menadžera koji obuhvata odbore direktora, internu i eksternu reviziju. Drugo, motivisanjem menadžera uvođenjem sistema kompenzacija koji usklađuju interese menadžera sa interesima vlasnika.

Predmet ovog rada je razmatranje uloge interne revizije u korporativnom upravljanju farmaceutske preduzeća. Farmaceutska preduzeća izložena su svim izazovima koje nameće trend koji se u poslednje vreme označava kao globalni transformativni diskontinuitet. Izrazito brz razvoj tehnologije, pojava novih konkurenata, promena uslova na tržištu i stalni pritisci za sniženje troškova iziskuju nova rešenja u poslovanju, kako bi finansijski ciljevi bili dostižni uz istovremeno stvaranje vrednosti za kupce. Paralelno sa ovim zahtevima, pred farmaceutskim preduzećima se postavlja sve više zahteva za etičnim i društveno odgovornim ponašanjem, uz istovremeni rast normativnih i dispozitivnih normi.

Odbori direktora (Nadzorni i Upravni odbor) imaju najveću odgovornost za korporativno upravljanje, primenjujući ogovarajuće etičke standarde, nadgledajući performanse preduzeća i uspostavljajući adekvatan sistem kontrole, a pre svega sisteme upravljanja rizikom, finansijske i operativne kontrole. Izvršni menadžment je odgovoran za primenu tih sistema. Interna revizija ima aktivnu ulogu podrške odboru direktora i izvršnom menadžmentu. Ta uloga se ispoljava u povremenom procenjivanju etičke klime u preduzeću, testiranju da li su uspostavljeni procesi efektivni u dostizanju željenog nivoa usklađenosti sa propisima i zakonima (eng. compliance), a pre svega procenjujući sisteme internih kontrole. Sem te uloge, interna revizija vrši i savetodavnu ulogu, identifikujući postojeće i predviđajući potencijalne rizike u pojedinim područjima poslovanja, te dajući preporuku o instrumentima i načinima upravljanja tim rizicima kroz uspostavljanje i nadziranje sistema internih kontrole.

Cilj ovog rada je bila analiza specifičnosti farmaceutske industrije, kao i usklađivanje tih specifičnosti sa opštim principima interne revizije. Interna revizija se kontinuirano menja i razvija, posebno u odgovornosti, ovlašćenjima i poziciji koju dobija u preduzećima. Na razvoj interne revizije uticali su, prvenstvenom, globalizacija, sve veća potreba za regulatornom usklađenošću, kao i razvoj savremenog korporativnog upravljanja. Dok su nekada predmet interne revizije bili uglavnom finansijski izveštaji i računovodstvene evidencije, danas se interna revizija bavi svim poslovnim procesima, računovodstvenim politikama i povezanim aspektima poslovanja. Od nekadašnje uloge „policajca“ u kompaniji koji nenajavljeno dolazi, vrši kontrolu i sankcioniše, današnja interna revizija je usmerena na svog klijenta (eng. customer-focused orientation), pružajući objektivno uveravanje odboru direktora i izvršnom menadžmentu da li su uspostavljeni procesi u kompaniji kompletni, efikasni i efektivni. Tom ulogom, kao i savetodavnom ulogom, interna revizija pomaže izvršnom menadžmentu u ispunjavanju njihove odgovornosti i zaduženja. Na taj način, interna revizija postaje bitan deo celokupne organizacije preduzeća, pružajući usluge koje dodaju vrednost i učestvujući u procesu korporativnog upravljanja.

### 3. Metode koje su primenjene u istraživanju

Polazeći od definisanog predmeta i cilja magistarske teze, ovaj rad je bazirao na sledećim metodama naučnog istraživanja:

*A. Metoda deskripcije*, kojom se opisuju karakteristike i principi korporativnog upravljanja i interne revizije. Na taj način biće postavljen temelj za empirijsku analizu istih u farmaceutskom preduzeću, uz proučavanje iskustava internih revizora, menadžera i direktora. Polazeći od relevantne literature i dosadašnjih istraživanja u ovoj oblasti, metode indukcije, sinteze i generalizacije upotrebljene su u cilju izvođenja logičkih zaključaka vezanih za širu oblast korporativnog upravljanja i interne revizije, a metod dedukcije kod prilagođavanja zaključaka kontekstu farmaceutskog preduzeća.

*B. Kabinetsko istraživanje*, koje je sprovedno na bazi domaće i strane literature. Odabrana literatura predstavljala je neophodan okvir za postavljanje teorijskih i konceptualnih osnova problema, kako bi se izvršilo testiranje istraživačkih hipoteza.

*C. Metoda studije slučajeva*, kroz navođenje primera iz poslovne prakse farmaceutskih kompanija, uz analizu uloge i značaja interne revizije u korporativnom upravljanju istih.

*D. Metoda poređenja* (eng. *benchmarking*) kako bi se identifikovala tzv. "najbolja praksa".

### 4. Osnovne hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju

U radu se polazi od tri hipoteze:

*H1: Dobro korporativno upravljanje je ključni faktor za ostvarivanje ciljeva preduzeća i njegov održiv razvoj,*

*H2: Farmaceutska industrija, kao visoko regulisana industrija, ali i izložena brojnim rizicima, zahteva eksplicitan i kodifikovan sistem kontrole rizika,*

*H3: Interna revizija, kao deo kontrole rizika, kroz sveobuhvatan i integrisan pristup rada, može doprineti unapređenju korporativnog upravljanja farmaceutskog preduzeća.*

### 5. Opis sadržaja rada

Da bi proučio opisani predmet analize prema postavljenim ciljevima, kandidat je rad strukturirao u tri dela.

Prvi deo „Korporativno upravljanje“ se bavi osnovnim pojmovima iz ove oblasti: definicijom korporativnog upravljanja i agencijskim problemom. Govori se o značaju korporativne etike i odgovornosti prema klijentima, akcionarima, zakonodavcima i javnosti. Na primerima korporativnih skandala sa kraja 20. i početka 21. veka, ukazano je na posledice lošeg korporativnog upravljanja. Njihov uticaj se ogleda i u savremenoj korporativnoj regulativi, poput: Sarbanes-Oxley, Foreign Corrupt

Practices Act i sl. Dalje, u ovom poglavlju objašnjena je veza između korporativnog upravljanja i sistema internih kontola i upravljanja rizicima.

Drugi deo „Korporativno upravljanje u farmaceutskoj industriji (karakteristike i rizici)“ se bavi specifičnostima farmaceutске industrije i značaja dobrog korporativnog upravljanja u istoj. S obzirom da je farmaceutска industrija jedna od najmoćnijih industrija u svetu, ali i visoko regulisanih, neophodno je uspostaviti dobre i efikasne mehanizme korporativnog upravljanja. Uz prikaz najvažnijih rizika sa kojima se susreće današnja farmaceutска industrija, objašnjava se regulativa ove industrije i važnost usklađenosti sa zakonima i propisima. Navode se primeri i uzroci korporativnih skandala nekoliko velikih svetskih farmaceutskih kompanija, kao i njihove posledice.

Treći deo „Interna revizija u farmaceutskom preduzeću“ bavi se definicijom, razvojem i karakteristikama interne revizije u farmaceutskom preduzeću. Objašnjava se i analizira uloga interne revizije u upravljanju rizicima, oceni sistema internih kontola i korporativnom upravljanju farmaceutskog preduzeća. Zatim, sledeći deo poglavlja je posvećen odnosu interne revizije sa odborima direktora i izvršnim menadžmentom, kao i uslugama koje interna revizija pruža. Poslednji deo poglavlja se bavi kompetencijama, kontinuiranom razvoju veština koje se očekuju od internih revizora, kao i izazovima interne revizije.

Na kraju rada u formi eseja prezentiran je Zaključak.

## **6. Ostvareni rezultati**

U svom radu kandidat je dao zaokruženu teorijsko-metodološku analizu procesa korporativnog upravljanja i njegovog neodvojivog dela, sistema interne kontrole. Kandidat smatra da je to najbolji način da se postigne bliže razumevanje koncepta i podsticanje interesa dodirnih oblasti ekonomije i poslovne prakse da se uključe u proučavanje ovog problema. Teorijska potka poslovne ekonomije primenjena je na primeru grane farmaceutike. Nivo elaboracije problema je takav da on omogućava nedvosmilenu primenu u praksi.

U granama poput farmaceutike proces korporativnog upravljanja postaje sve važniji. Zbog svoje uloge, unapređenja i očuvanj zdravlja ljudi, kroz efikasne, kvalitetne i bezbedne lekove, farmaceutска industrija je veoma regulisana i pod konstantnom lupom nadležnih vlasti i regulatornih agencija. Posledično, kandidat ukazuje na važnost toga da procesi u farmaceutskom preduzeću budu u skladu sa odgovarajućom regulativom (*compliance*). Istovremno, kandidat uočava da se farmaceutско preduzeće susreće sa brojnim rizicima poput stratezijskih, finansijskih, operativnih i informaciono-tehnoloških. Kao još jedan faktor neizvenosti izdvaja inovacije i konstantnu potrebu za novim lekovima.

Sve veća potreba za usklađenošću sa regulativom utiču na razvoj profesije interne revizije i uloge koju ona dobija u modernom farmaceutskom preduzeću. Interna revizija pruža objektivno uveravanje odboru direktora i izvršnom menadžmentu da li su uspostavljeni procesi u preduzeću kompletni, efikasni i efektivni. To uverevanje se odnosi na korporativno upravljanje, sisteme upravljanja rizikom i sisteme interne kontrole, čime interna revizija pomaže farmaceutskom preduzeću da ostvari strateške, operativne i finansijske ciljeve i poboljša svoje poslovanje. Sem te uloge, interna revizija sve više ima



savetodavnu ulogu, pomažući izvršnom menadžmentu u ispunjavanju njihove odgovornosti i zaduženja. Na taj način, interna revizija postaje bitan deo celokupne organizacije farmaceutske preduzeća, pružajući usluge koje dodaju vrednost i učestvujući u procesu unapređenja korporativnog upravljanja.

## 7. Zaključak

Analizirajući prezentiranu magistarsku tezu Komisija je došla do sledećih ocena.

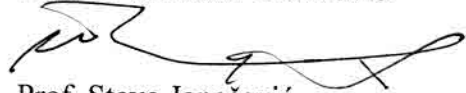
Prvo, kandidat je korektno obradio predmet analize prema prijavi za date ciljeve i postavljene hipoteze. Drugo, istraživanje je u potpunosti odgovorilo svrsi pri čemu je problem analiziran sa visokim stepenom tehničke kompetencije, pedantno i konzistentno. Treće, problem je polemično izložen što pažljivom čitaocu može da da puno ideja za njegovo unapređenje i reformulaciju. Verovatno je to posledica želje Kandidata da većem broju relevantnih izvora da odgovarajuće mesto. Konačno, u izradi rada korišćena je relevantna, bogata i sveža literatura koja je korektno interpretirana.

Na osnovu prethodnih ocena, Komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Ekonomskog fakulteta u Beogradu da odobri usmenu odbranu magistarskog rada Čosić-Pantelić Radmili pod naslovom „*Interna revizija u farmaceutskom preduzeću u funkciji efikasnijeg korporativnog upravljanja*“

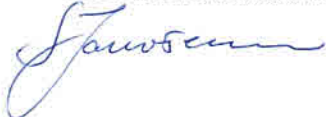
Prof. dr Dragan Đuričin



Prof. Dr Miroslav Todorović



Prof. Stevo Janošević



U Beogradu, 11.7.2016.