



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ

Предмет: Реферат о урађеној докторској дисертацији кандидата **Рајка Ковића**

Одлуком бр. 05-01 бр.3/198-6 од 28.12.2022. године именовани смо за чланове Комисије за преглед, оцену и одбрану докторске дисертације кандидата **Рајка Ковића** под насловом

„Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“.

После прегледа достављене Дисертације и других пратећих материјала и разговора са Кандидатом, Комисија је сачинила следећи

РЕФЕРАТ

1. УВОД

1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Рајко Ковић је уписао докторске студије школске 2017/2018 године на Факултету организационих наука, Универзитета у Београду (студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент – изборно подручје Квантитативни менаџмент).

Приступни рад на докторским студијама пријавио је 17.01.2018. године. Одлуком 05-01 бр. 3/2-1 од 24.01.2018 године, формирана је Комисија за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости пријављене докторске дисертације. За ментора приступног рада је именована проф. др Невенка Жаркић-Јоксимовић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду. Приступни рад под насловом *„Теоријска суштина и међузвисност процеса аутсорсинга и јавно-приватног партнерства у савременој литератури“* одбрањен је 01.06.2018. године.

Одлука о усвајању извештаја Комисије о научној заснованости пријављене докторске дисертације донета је на Наставно-научном већу Факултета организационих наука, Универзитета у Београду, 29.08.2018. године, 05-01 бр. 3/126-1. Одлуком Већа научних области техничких наука Универзитета у Београду од 24.09.2018. године 02 број: 61206-3805/2-18 дата је сагласност на предлог теме докторске дисертације Рајка Ковића под називом „Финансијски

Јове Илића 154, 11000 Београд, Србија, Тел.: (011) 3950-800, Факс: (011) 2461-221

PIB: 100383934, Матични број: 07004044, Текући рачун: 840-1344666-69

E пошта: dekanat@fon.bg.ac.rs; Posetite: www.fon.bg.ac.rs

аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“.

Наставно-научно веће Факултета организационих наука, Универзитета у Београду је 26.09.2018. године Одлуком 05-01 бр. 3/138-1 одобрило израду докторске дисертације.

За менторе су именоване др Невенка Жаркић-Јоксимовић и др Слађана Бенковић редовни професори Факултета организационих наука, Универзитет у Београду.

Наставно-научно веће Факултета организационих наука, Универзитета у Београду је 30.03.2022. године Одлуком 05-01 бр. 3/36-6 одобрило промену ментора. Уместо проф. др Невенке Жаркић Јоксимовић именована је само проф. др Слађана Бенковић.

Ментор проф. др Слађана Бенковић известила је Наставно-научно веће Факултета организационих наука, Универзитет у Београду, да је Рајко Ковић завршио израду докторске дисертације. Наставно-научно веће Факултета организационих наука, Универзитет у Београду је одлуком 05-01 бр. 3/198/6 од 28.12.2022. године именовало Комисију за оцену завршене докторске дисертације у саставу:

1. др Милош Милосављевић, ванредни професор Факултета организационих наука, Универзитет у Београду,
2. др Милан Мартић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитет у Београду,
3. др Зоран Радојичић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитет у Београду,
4. др Небојша Бојовић, редовни професор Саобраћајног факултета, Универзитет у Београду.

1.2 Научна област дисертације

Предмет истраживања докторске дисертације је теоријско дефинисање феномена аутсоринга и јавно-приватног партнерства, како би се на основу расположиве научне и стручне литературе и друге документације, праксе и искустава, направила систематизација мишљења разних аутора, приказали актуелни трендови теорије и праксе и објаснила економска суштина ових инструмената тржишног пословања јавних предузећа. У фокусу дисертације је приказивање могућности имплементације модела јавно-приватног партнерства у актуелним процесима корпоративног реструктурирања пословног система железнице. Ово се врши путем сагледавања улоге и веза процеса аутсорсинга и јавно-приватног партнерства, првенствено са становишта оптимизације финансирања пројеката и увођења пројектног финансирања, оптимизације трошкова, оптимизације поделе ризика и подизања квалитета сложене услуге

ж
е
л
е
з
н
и
ч

Ментор проф. др Слађана Бенковић поседује одговарајуће компетенције за вођење дисертације у виду објављених радова у научним часописима међународног значаја из области финансирања пројеката, пројектног финансирања и финансијске контроле и управљања. Списак радова који квалификују ментора за вођење ове дисертације:

п
р
е
в
о
з

- Dragana Makajić Nikolić, Sandra Jednak, **Sladana Benković**, Vladimir Poznanić, *Project finance risk evaluation of the Electric power industry of Serbia*, Energy Policy, No. 39, 2011, pp. 6168–6177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2011.07.017> (M21=8, IF2012=2.629)
- **Sladjana Benkovic**, Sladjana Barjaktarovic Rakocevic, Milos Milosavljevic: *Private capital participation in financing infrastructure projects in Serbia*, Metalurgia International, Vol VXII, No.1, ISSN 1582 - 2214, pp. 140 - 145, 2012. http://www.metalurgia.ro/Metalurgia_International_1_2012.pdf (M23=4, IF 2010=0,154)
- **Benković S**, Makojević N, Jednak S: *Possibilities for development of the Electric power industry of Serbia throughout private source financing of small hidropower plants*, Renewable energy, No. 50, 2013, pp. 1053-1059, <http://dx.doi.org/10.1016/j.renene.2012.08.042> .(M21=8, IF 2012= 2.989)
- **Benkovic S**, Krivokapic J, Milosavljevic M: *Application of the Public-Private Partnership Organizational Structure in the Improvement of Business Operations of Public Sector Enterprises in Serbia*, Lex localis - Journal of Local Self-Government, Vol. 13, No. 3, pp. 397 - 417, July 2015. doi: [http://dx.doi.org/10.4335/13.3.397-417\(2015\)](http://dx.doi.org/10.4335/13.3.397-417(2015)) . (M23=3, IF2014= 0.704)
- Milosavljevic M, Milanovic N, **Benkovic S**: *Politics, policies and public procurement efficiency: A quantitative study of 25 European countries*, Lex localis - Journal of Local Self-Government, Lex localis - Journal of Local Self-Government, Vol. 14, No. 3, pp. 537-558, July, 2016. (M23=3, IF2015= 0.802)
- Spasenić Ž, **Benković S**, Dmitrović V: *Potentials for Improving Financial Management Capacities in Serbian Public Administration*, Lex Localis - Journal of Local Self-Government, Vol. 17, No. 3, pp. 435-451, July 2019. [http://dx.doi.org/10.4335/17.3.435-451\(2019\)](http://dx.doi.org/10.4335/17.3.435-451(2019)) (M 23=3, IF2017=0,65)

1.3. Биографски подаци о кандидату

Кандидат Рајко (Милош) Ковић је рођен 28.4.1957. године у Дрвару, БиХ. Основну школу “Славко Родић” и реалну гимназију “Марија Бурсаћ” је завршио у Дрвару. Економски факултет Универзитета у Београду уписује 1975. године на смеру Политика и планирање привредног развоја. Дипломирао је у јуну 1980. године код проф. др Радмиле Стојановић са оценом 10 на дипломском раду са називом “Акумулативна способност југословенске привреде”. Магистрирао је 2011. године на Саобраћајном факултету Универзитета Источно Сарајево, смер Менаџмент у саобраћају и комуникацијама, код доцента др Љубомира Ковачевића на тему: „Портфолио менаџмент финансирања пројеката набавке у фирмама железнице“.

На основу звања магистара наука а на основу услова уписа на докторске академске студије, Рајко Ковић се уписао у IV семестар докторских академских студија у школској 2017/2018 години, студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент, подручје Квантитативни менаџмент. У јуну 2018. године одбранио је Приступни рад за израду докторске дисертације под називом „Теоријска суштина и међузвизност процеса аутсорсинга и јавно-приватног партнерства у савременој литератури“.

Кретање у раду:

2019-данас Железнице Србије ад, Саветник генералног директора за економске послове.
 2015-2019 Железнице Србије ад, Извршни директор.
 2014-2015 Железнице Србије ад, Саветник ген. директора за сарадњу са Владом Србије.
 2012-2013 Железнице Србије ад, Помоћник генералног директора за економске послове.
 2008-2012 Yugosoop commerce доо Београд, Директор.

- 2004-2008 НК Лукоил, Менаџер департмента за корпорацијске финансије за Западни Балкан.
 2001-2004 Нафтна Компанија Лукоил за Србију, Комерцијални директор.
 1991-2001 ЖТП Београд, Комерцијални директор и Желкомерц, Генерални директор.
 1990-1991 ГО СПС, Заменик директора Стручне службе и Начелник за финансије.
 1984-1990 ЦК СК Србије, Секретар за науку и образовање.
 1984-1986 СО Нови Београд, Председник Одбора за привреду и финансије.
 1979-1984 РК ССО Србије, експерт за друштвено-економски положај младих и Председник Координационог одбора РК ССО за омладинске задруге Србије.

Чланство у управним одборима

1. Члан Управног одбора РЕИК „Колубара“, Лазаревац (два манадата)
2. Председник Управног одбора Ливница „Пожега“ ад, Пожега
3. Заменик председника Управног одбора ФЖВ „Желзвоз“, Смедерево
4. Заменик председника Управног одбора ФШВ „Гоша“, Смедеревска Паланка
5. Члан Управног одбора „Фершпед“ ад, Београд
6. Члан Управног одбора Еко зона „Ада Хуја“, Београд
7. Члан Управног одбора ИНОС „Ангросировина“, Ваљево
8. Члан Управног одбора „Минел монтажа“ доо, Београд
9. Председник и члан Управног одбора КК „Железничар“, Београд
10. Члан Управног одбора ШК „Црвена Звезда“, Београд
11. Председник Савета XV Београдске гимназије „Патријарх Павле“ (два мандата).
12. Члан Економског савета ГО СПС
13. Члан Савета ГО СПС за саобраћај и инфраструктуру
14. Члан Савета Привредне коморе Србије за енергетику
15. Генерални секретар УБС Србије
16. Управни одбор Пројекта Владе Србије и Мисије ЕУ „Реформа железница у Србији“

Пословао је са готово свим домаћим фирмама, као и са следећим иностраним компанијама: *Alstom, Alcatel, Valdunes, SNCF, Sab Wabco Westinghouse, Societe general bank* (Француска), *Thyssen-Krupp, Siemens, Bosch, AD Tranz, Deutce Wagen AG, DB AG, Hagenuk, Sanivac, AEG, ABB, Bombardier, MTU, Daimler-Creissler Debis* (Немачка), *Sab Wabco* (Шведска), *Matissa, Geismar, Stadler* (Швајцарска), *Alpine, Plasser, Friedmann, Voight, Elin, IFE, SGP, ÖBB-Austrijske železnice* (Аустрија), *General Motors, General Electric, Vapor, Winsconsin Central Railvay (USA), FS-Italijanske železnice, Ansaldo, Breda, Sab Wabco, Tesmec* (Италија), *Huta Katowice* (Пољска), *RVR, REZ* (Латвија), *Energomašeksport, Selhozpromeksport, MZ Kaluga, NK Lukoil, Gazprom, RŽD, MVM* (Русија), *TZ Dnjepetrovsk, MZ Mariupolj* (Украјина), *Škoda, ČKD, Trinec* (Чешка), *Martin, Vrutki, Trnava* (Словачка), *CRC Peking, Exim bank China* (Кина), *Ganz Mavag, Ganz Motor, Ganz Air, Ganz Energetics, MAV* (Мађарска), *Electroputere, Balsh, SNCFR* (Румунија), *Port Burgas, BDŽ, Mekatronica* (Бугарска), *Luka Solun, Hellenic Petroleum* (Грчка), *MZT HEPOS, Feni, Охис, МЖ* (Македонија), *Жељезара Зеница, Енергоинвест, Rudi Ђајавес, Јелишинград Бањалука, Рафинерија Модрича, ЖТП Сарајево* (Босна и Херцеговина), *Жељезара Никшић, Импрегнација Колашин, Лука Бар, ЛПЖ* (Црна Гора), *НЖ, Раде Кончар, Пдобест, Буро Баковић, Јанко Гредел, ТУП Дубровник* (Хрватска), *Kovis, Webasto, Željezara Ravne, Željezara Štore, Petrol, Luka Koper, ŽG Ljubljana* (Словенија), итд.

Учешће у пословним пројектима:

1. *Пројекат решавања транспортног проблема допреме железничких шина на релацији Зеница -Калесија - Мали Зворник – Ниш*, септембар-децембар 1991 године.
2. *Пројекат измене организационе структуре Железнице Србије у сарадњи са француским саобраћајним институтом Sofrerail Парис*, Београд 1992-1996.
3. *Пројекат аутсорсинга поп core делатности железнице Србије*, Београд. 1992.

4. *Пројекат формирања железничког трговинског предузећа “Желкомериц” Београд, Београд 1992-2000.*
5. *Пројекат супституције увоза у периоду економске блокаде Србије, путем усмерених наруџби и техничке помоћи домаћој индустрији у току освајања производа, ЖТП Београд, 1992-2000.*
6. *Пројекат индустријске кооперације Alsthom (Француска)-Минел Елво и Желкомериц Београд, са трансфером технологије и заједничким наступом на трећа тржишта, Парис-Београд, 1992-1996.*
7. *Пројекат joint-venture Valdunes Denkerk (Француска)–Желвоз Смедерево и Желкомериц Београд на заједничкој производњи железничких точкова у Србији и пласману на трећа тржишта, Парис-Београд, 1989-1996.*
8. *Пројекат дугорочне производно-техничке сарадње Sab Wabco Westinghouse – Прва петолетка, са трансфером технологије у области кочне технике, Парис-Београд, 1997.*
9. *Пројекат дугорочне пословне сарадње Thissen-Krupp Немачка – Инос-Ангросировина Ваљево у области рециклаже челичног отпада у Србији, Схвеинфурт-Ваљево, 1996.*
10. *Пројекат модернизације дизел електричних локомотива General Motors УСА –МИН Ниш, са финансирањем из loan зајмова јапанске владе, Чикаго-Београд, 1996-2000.*
11. *Пројекат индустријске кооперације уз трансфер технологије дизајна путничких вагона типа Z-1 за велике брзине, између Breda Италија – ФШВ Гоша, Рим-Београд, 1997-2000.*
12. *Пројекат модернизације електричних локомотива марке АББ-Assea Brown Bowerry, уз трансфер технологије управљања вучом (туристоризација) између Ansaldo Италија и МИН Ниш, Рим-Београд, 1996-2000.*
13. *Пројекат модернизације Ливнице Пожега и стандардизације њене производње према ЕУ стандардима, у сарадњи са Krupp и DB AG, Немачка, Франкфурт-Београд, 1992-1997.*
14. *Пројекат стандардизације операција у ФШВ Гоша према ЕУ стандардима, у сарадњи са Krupp и DB AG, Немачка, Франкфурт-Београд, 1992-1997.*
15. *Пројекат заједничког наступа Железнице Србије и железничке индустрије Србије на Интернационалном сајму Транспорт 97, Минхен 1997. године.*
16. *Пројекат уговарања испоруке и решавања транспортног проблема допреме електромоторног воза серије ЕМВ 412-416 производње РВЗ Рига, Латвија на релацији Рига-Јалта-Варна-Београд, Београд 1998 године.*
17. *Пројекат организације производње и извоза кућишта редуктора за локомотиве DB AG у сарадњи са Лола Лешиак, Ливницом Кикинда и Thyssen Cassel Немачка, 1998-1999. године.*
18. *Пројекат изградње железничке пруге Бијељина-Брчко-Милошевац, руковођење пројектом у сарадњи са Владом Републике Србије, 1993.*
19. *Пројекат набавке железничких шина са финансирањем из државног зајма НР Кине и уз решавање транспортног проблема, који укључује претовар у Луци Бургас, Пекинг-Софија-Београд, 1999-2000 године.*
20. *Пројекат набавке и испоруке дрвених железничких прагова за потребе Железница Србије, Београд, 1991-2001.*
21. *Пројекат формирања гарантног депозита за финансирање модернизације Железница Србије у сарадњи са немачким концерном Krupp, Есен-Београд, 1996-2000.*
22. *Пројекат формирања гарантног депозита за финансирање модернизације Железница Србије у сарадњи са немачким концерном Deimller-Creisler Debis, Берлин-Београд, 1996-20.*
23. *Пројекат уговарања испоруке статичког инвертора са трансфером технологије, Беч-Торино-Лион-Шарлериуа-Берлин, 1992-1996. године.*
24. *Пројекат изградње савремених климатизираних путничких кола за велике брзине типа Z-1 у ФШВ Гоша, Смедеревска Паланка, 1992-1996. године.*
25. *Пројекат учешћа српске грађевинске индустрије и железнице у изградњи Транслибијске железничке пруге и формирању либијске железничке компаније, Београд, 2000.*
26. *Железнички пројекти од интереса за Србију и УСА, Београд, април 2005.*
27. *Железнички пројекти од интереса за Србију и Русију, Београд, фебруар 2014.*
28. *Железнички пројекти од интереса за Србију и Кину, Београд, јуни 2014.*

29. Споразум влада Србије и Мађарске о пословно-техничкој сарадњи у области развоја транспорта и транспортне инфраструктуре, драфт, Пословни форум Ниш, октобар 2016.
30. Пројекат враћања кредита Русије за модернизацију Железнице Србије путем испорука производа српске железничке индустрије у Русију, Сочи, јуни 2015.
31. Пројекат техничке модификације и технолошке мореднизације дизел-електричних локомотива са *Ganz Motor Budapest*, уз учеиће локалне индустрије, Будимпешта-Београд, 2010-12.
32. Студија оправданости изградње железничке пруге Београд – граница са Мађарском - Будимпешта, Београд, 2015-2016.
33. Пројекат реструктурирања Железнице Србије ад (поставка и имплементација) и израда Деобног биланса Железнице Србије ад, 2013-2017.
34. Пројекат набавке вишесистемских електричних локомотива из кредита ЕБРД, 2012-2015.
35. Пројекти модернизације железничке инфраструктуре, који се финансирају из средстава МФИ, владиних кредита Руске федерације и Кувајта, Београд, 2012-2016.
36. Пројекти модернизације железничких возила, који се финансирају из средстава ЕБРД и кредита Руске федерације (електромоторни возови *Stadler* Швајцарска и дизел моторни возови *МВМ Русија*), Београд, 2012-2016.

Рајко М. Ковић је добитник:

- Плакете Југословенских железница „15 април“ за посебан допринос развоју Железница Србије у области комерцијалног пословања.
- Плакете Матице Српске „Капетан Миша Анастасијевић“ за развој и стратегију у 2018. г.

Страни језици: руски и енглески.

Живи у Београду. Ожењен. Отац два сина.

2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ

2.1 Садржај дисертације

Докторска дисертација, укупног обима 224 странице, садржи 29 слика, 46 табела, 364 литературних извора и 49 коришћених докумената. Докторска дисертација садржи теоријски и методолошко-емпиријски део. Структура теоријског дела изложена је у следећим целинама: Значај и улога аутсорсинга у пословању, Потенцијали примене јавно-приватног партнерства у јачању капацитета јавног предузећа, Модели јавно-приватног партнерства, Пројектно финансирање, Аспекти финансирања јавно-приватног партнерства и Улога ризика у имплементацији јавно-приватног партнерства. Методолошко-емпиријски део садржи приказ пословања Железница Србије у дводеценијском периоду као специфичног разлога за имплементацију јавно-приватног партнерства. У том склопу приказани су досадашњи процеси екстернализације делатности и идентификовани потенцијали за примену јавно-приватног партнерства у железничким пословним системима у Србији. На студији случаја изградње интермодалног робно-транспортног центра у Београду приказана је методологија за израчунавање финансијске и економске оправданости пројекта, параметара за избор модела реализације и финансирања, израчунавања вредности за новац (VfM) кроз идентификацију и евалуацију кључних фактора ризика и анализу осетљивости. На овом примеру, који се заснива на реалним подацима, приказани су процедура и критеријуми избора приватног партнера којим се обезбеђује виши ниво профитабилности и одрживости пројекта. Показује се како примена модела јавно-приватног партнерства омогућава ефикасну поделу ризика, а примена пројектног финансирања доноси ниже трошкове финансирања, бољу контролу реализације и већу одрживост пројекта. На почетку дисертације дат је сажетак на српском и енглеском језику, а на крају дисертације налази се биографија и три обавезна прилога: Изјава о ауторству, Изјава о истоветности штампане и електронске верзије рада и Изјава о коришћењу. Докторска дисертација се састоји из следећих поглавља и потпоглавља:

I УВОД

1. Проблем, предмет, циљ и хипотезе
 2. Преглед литературе
 3. Структура рада
- II ЗНАЧАЈ И УЛОГА АУТСОРСИНГА У ПОСЛОВАЊУ**
1. Појам и економска суштина аутсорсинга
 2. Аутсорсинг јавних услуга у јавним предузећима
 3. Аутсорсинг vs. јавно-приватно партнерство
- III ПОТЕНЦИЈАЛИ ПРИМЕНЕ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА У ЈАЧАЊУ КАПАЦИТЕТА ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА**
1. Појам и историјски развој јавно-приватног партнерства
 2. Место и улога јавно-приватног партнерства у области обезбеђења инфраструктуре јавног предузећа
 3. Специфичности јавно-приватног партнерства у односу на јавну набавку и приватизацију
 4. Области примене јавно-приватног партнерства
 5. Економска суштина јавно-приватног партнерства
 6. Финансијски потенцијали примене јавно-приватног партнерства у обезбеђењу пословања предузећа
- IV МОДЕЛИ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА**
1. Традиционално (корпоративно) финансирање јавне инфраструктуре
 2. Модели јавно-приватног партнерства
 - 2.1. Финансирање концесијом (BFOT)
 - 2.2. Заједничко улагање (DBFO)
 - 2.3. Модел приватне финансијске иницијативе – PFI
 - 2.4. Стратешко партнерство
 - 2.5. Партнерство у дефинисању јавних политика
 - 2.6. Лизинг
 - 2.7. Франшизинг
 - 2.8. Остали облици партнерства јавно-приватног партнерства
- V ПРОЈЕКТНО ФИНАСИРАЊЕ**
1. Појам пројектног финансирања
 2. Пројектно финансирање и корпоративно финансирање
 3. Пројектно финансирање и структурирано финансирање
- VI АСПЕКТИ ФИНАНСИРАЊА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА**
1. Извори финансирања
 2. Структурирање извора финансирања
 3. Капацитет задуживања пројекта
 4. Сложеност финансијске структуре јавно-приватног партнерства
- VII УЛОГА РИЗИКА У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА**
1. Економска суштина поделе ризика у концепту јавно-приватног партнерства
 2. Ризици који утичу на пројектно финансирање
 3. Финансијски ризици који прате јавно-приватно партнерство
 4. Управљање ризицима и утицај њиховог трансфера на новчане токове пројекта
 - 4.1. Идентификација ризика
 - 4.2. Квантификација ризика
 - 4.3. Подела ризика
 - 4.4. Мере осигурања од ризика
 - 4.5. Утицај трансфера ризика на новчане токове пројекта јавно-приватног партнерства
- VIII РЕГУЛАТИВА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ МОДЕЛА ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА**
- IX ФИНАНСИЈСКИ АСПЕКТ ПРИМЕНЕ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА У ПРОЦЕСИМА ПОСЛОВАЊА И ЈАЧАЊА КАПАЦИТЕТА ЖЕЛЕЗНИЦЕ**

1. Пословање Железница Србији као специфичан разлог за имплементацију јавно-приватног партнерства
2. Процеси екстернализације делатности у Железницама Србије
3. Потенцијал примене јавно-приватног партнерства у железничким пословним системима у Србији
4. Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице
5. Студија случаја: Пројекат изградње интермодалног робно-транспортног центра у Београду

X ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

XI ЛИТЕРАТУРА

XII СПИСАК ТАБЕЛА И ГРАФИКА

2.2 Кратак приказ појединачних поглавља

Уводно поглавље садржи опис предмета и циљева докторске дисертације, полазне хипотезе и методе истраживања. Полази се од хипотезе да се у процесима корпоративизације великих пословних система у Србији и екстернализације мноштва делатности стварају повољни организациони предуслови за имплементацију пројеката јавно-приватног партнерства, као пута за обезбеђење значајних финансијских средстава из приватног сектора, којим би се премостио јаз између експоненцијално растућих потреба у вези са модернизацијом система и недостајућих финансијских средстава за извођење пројеката модернизације. У том смислу, приказивање суштине, принципа, критеријума, услова, модела, метода, инструмената и процедура финансирања пројеката јавно-приватног партнерства дефинише се као основни циљ докторске дисертације. Доказивање основне и посебних претпоставки изводи се првенствено методама финансијске и економске анализе на бази студија случаја, при чему се вредност за новац (*Value for Money*) поставља као синтетички показатељ успеха дугорочних пројеката јавно-приватног партнерства.

Друго поглавље посвећено је теоријском сагледавању аутсорсинга, као једног од инструмената за увођење тржишних механизма у пословање јавних предузећа путем екстернализације пословних процеса. У свим пословним облицима који су засновани на екстернализацији пословања јавна предузећа се фокусирају на дефинисање стандарда квалитета јавне услуге и на професионални менаџмент. Ово представља битан ослонац за разумевање и имплементацију сложенијих облика пословања с приватним партнерима, као што је јавно-приватно партнерство. Основни мотив за аутсорсинг јесте ефикаснија употреба ресурса и смањење трошкова, а код јавно-приватног партнерства у првом плану је обезбеђење приватног екстерног финансирања изградње јавне инфраструктуре, где је ефикасност моделски уграђена кроз приватно пружање јавне услуге.

У **трећем поглављу** се објашњава економска суштина јавно-приватног партнерства као модерног модела приватног финансирања изградње јавне инфраструктуре и ефикасног пружања јавне услуге у оквиру јединственог дугорочног пројекта, заснованог на подели одговорности и ризика међу партнерима и примени техника пројектног финансирања. Модел јавно-приватног партнерства обезбеђује јавним предузећима значајне додатне изворе финансирања пројеката, ефикасније управљање ресурсима путем пројектног финансирања, трансфер већине пројектних ризика на приватног партнера, посебно ризика финансирања, оптимизирајућу поделу ризика према онима који најбоље управљају њима, услове за подизање квалитета јавне услуге и услове за већу фокусираност на планирање, дефинисање стандарда квалитета и контролу пружања јавних услуга. Истовремено, овај модел обезбеђује приватном партнеру сигуран посао на дуги рок, ширење тржишта и постизање добити на основу ефеката економије обима. У савременим условима, када тражња за јавним услугама експоненцијално расте, а традиционални извори финансирања су ограничени и недовољни, питање опште

потребе и оправданости јавно-приватног партнерства се не поставља, већ се преусмерава на питање квалитета. Синетичка мера вредности јавне услуге у концепту јавно-приватног партнерства се формулише као вредност за новац (*value for money*) и описује се односом степена задовољства корисника и финансијске и економске исплативости пројекта. Јавни партнер кроз транспарентан механизам конкуренције поставља потенцијалним приватним партнерима задатак оптимизације односа цене и квалитета јавне услуге. Овакав приступ се дефинише као нови јавни менаџмент.

У **четвртом поглављу** описују се основни модели јавно-приватног партнерства и врши њихово поређење са традиционалним моделом финансирања пројеката. Специфичност јавно-приватног партнерства јесте у интересу и способности приватног сектора да кроз овај пословни облик заузме целину вредносног ланца јавне услуге, а поједини модели се разликују по томе који део вредносног ланца јавни партнер задржава у својој надлежности. У докторском раду предност се даје оним моделима јавно-приватног партнерства који би могли да имају важну практичну примену у модернизацији пословних система какав су железнице.

У **петом поглављу** даје се кратак преглед основних карактеристика пројектног финансирања, као „најкоришћеније методе финансирања“ у пројектима јавно-приватног партнерства. Пројектно финансирање се посматра као сет сложених и структурираних техника дугорочног финансирања инфраструктурних пројеката. Ове технике заснивају се на експертској процени будућих новчаних токова које генерише пројекат и на дисперзији ризика на страни приватног партнера. Пројектно финансирање базира на високом учешћу екстерних извора финансирања, који су обезбеђени будућим приходима и имовином пројекта као јединим колатералом. Процене о исплативости заснивају се на сагледавању обима и динамике новчаних токова у дугом периоду експлоатације пројекта, што захтева свођење њихових величина на садашњу вредност. Пројектно финансирање се остварује искључиво у условима дефинисаног пројекта, што подразумева да је пројекат независан и издвојен у пројектно друштво. Упоредна анализа пројектног и корпоративног финансирања доводи до потребе разликовања пројектног финансирања од финансирања пројеката, које је типично за корпоративно финансирање.

У **шестом поглављу** сагледавају се критични фактори управљања финансирањем пројекта, а пре свега обим и структура извора финансирања пројекта, услови задуживања на финансијском тржишту и дужнички капацитет, технике финансирања, капитални и оперативни трошкови пројекта и оперативни приходи у периоду трајања пројекта. У овом делу се указује на изразиту корелацију критичних параметара финансирања, пре свега на повезаност структуре извора финансирања са задуженошћу пројекта и ризицима финансирања, као и утицаја дужничког капацитета на профитабилност пројекта, што се користи као алат за управљање финансирањем пројекта.

У **седмом поглављу** се третира подела пројектних ризика као основна особина модела јавно-приватног партнерства. Приказује се значај анализе и управљања ризицима за успех пројекта. Изводи се закључак да јавно-приватно партнерство у својој поставци садржи уграђен инструментаријум за оптимизацију пројектних ризика, јер се ризици преносе на оне учеснике пројекта који с њима могу најбоље управљати. Ова особина показује да јавно-приватно партнерство доминантно може да постигне већу вредност за новац (VfM), као синтетичку меру успеха јавног пројекта. Трансфер ризика доказује да је јавно-приватно партнерство економски ефикасан модел пословања, а не тек модел финансирања пројеката изнуђен лимитом задужености јавног предузећа.

У **Осмом поглављу** кратко су приказани правни и институционални оквири који се тичу финансијског аспекта јавно-приватног партнерства. Указује се да је, поред законске и институционалне уређености и стварања амбијента ниског политичког ризика за приватна улагања, неопходно да држава има јасне стратегије развоја, док су у јавним предузећима потребни програми реструктурирања усмерени на примену тржишних инструмената у пословању, специјалистички образован кадар и независан професионални менаџмент. Истиче

се да су главни узроци слабе примене модела јавно-приватног партнерства у финансирању пројеката јавне инфраструктуре у Србији пре свега низак ниво информисаности, стручних знања и опремљености јавних служби и менаџмента и стручних служби јавних предузећа.

У **Деветом поглављу** приказује се пословање српских железница у периоду 2000-2018. године, као специфичан разлог и потенцијал за имплементацију модела јавно-приватног партнерства. Историјском методом приказани су процеси реорганизације и аутсорсинга у пословном систему железница у Србији, њихови мотиви и резултати, закључно са процесом издвајања три *core* делатности у склопу реформи из 2015. године. Предвиђа се развој аутсорсинг аранжмана, пре свега у областима производње железничких компоненти, као и различитих делатности којим се гарнира јавна услуга железничког превоза. У условима када не постоји развијено финансијско тржиште и када велике пројекте модернизације железница у Србији финансира држава на традиционалан начин, имплементација јавно-приватног партнерства реално је могућа пре свега у делатностима саобраћајне логистике и одржавања железничких капацитета. Ово треба да буде важан део стратегије развоја железница у Србији и региону, јер би синхронизована улагања у развој могла значајно убрзати реструктурирање и модернизацију железница. У оквиру овог поглавља дата је студија случаја, која практично показује потребе, могућности и изазове имплементације ЈПП концепта на примеру пројекта у области интермодалног саобраћаја.

У **Десетом поглављу** су дата закључна разматрања, научни доприноси докторске дисертације, као и могући правци будућих истраживања. Закључна разматрања садрже и одређене практичне препоруке за менаџмент железнице и уопште јавних предузећа, као део практичног доприноса докторског рада актуелној пословној пракси.

3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ

3.1 Савременост и оригиналност

Докторска дисертација **„Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“** кандидата Рајка Ковића се бави актуелном проблематиком финансирања инфраструктурних пројеката у пословном систему железница путем имплементације модела јавно-приватног партнерства. У току су процеси реструктурирања железничких пословних система у Европи, који на економском плану имају за циљ подизање економске ефикасности и постизање дугорочне конкурентности железничких предузећа на отвореном транспортном тржишту, на организационом плану захтевају екстернализацију мноштва делатности, а на финансијском плану примену јавно-приватног партнерства као сложеног облика прибављања екстерних извора финансирања из приватног сектора.

Докторска дисертација анализира досадашња истраживања из области увођења тржишних инструмената у пословање јавних система који се заснивају на екстернализацији делатности и прибављању екстерних извора дугорочног финансирања пројеката, од аутсорсинга пословних процеса до различитих сложених модела јавно-приватног партнерства у којим се приватном сектору препушта финансирање јавне инфраструктуре и управљање целином вредносног ланца јавне услуге. Учинци ових пословних пројеката, међутим, изазивају велике контроверзе и у пракси и у теорији. У периоду после финансијске кризе у свету се долази до пресабирања тридесетогодишњег искуства са јавно-приватним партнерством. Савремене анализе праксе јавно-приватног партнерства пружиле су изнијансирану оцену да ни „грандиозна обећања“ ни „страхови критичара“ нису доказани (*O'Niell et all, 2020:214*).

Оптимистични однос долази углавном из земаља у развоју и изражен је кроз тезу да „јавно-приватно партнерство тек треба да у потпуности оствари свој потенцијал“. Савремени аутори тврде да је глобална финансијска криза (2008) појачала атрактивност алтернативних начина

финансирања. Финансијски аспект јавно-приватног партнерства полази управо од тога да висок ниво улагања и високи ризици финансирања инфраструктурних објеката чине јавно-приватно партнерство све потребнијим и атрактивнијим. То је посебно изражено у земљама са различитим буџетским ограничењима и високим буџетским дефицитом (*Almeida et al*, 2020; *Rao*, 2019; *Jasiukevičius*, 2018; *Sarmiento & Renneboog*, 2016; *Villalba-Romero & Liyanage*, 2016; *Fernandes et al.*, 2015; *Liu, J. et al.*, 2015; *Mota & Moreira*, 2015). За овај савремени дискурс значај приватног финансирања за развој јавне инфраструктуре остаје неупитан, а као главни квалитет концепта јавно-приватног партнерства означава се пренос већине пројектних ризика са јавног на приватни сектор. Ризике финансирања углавном преузима приватни сектор, примењујући пре свега технике пројектног финансирања (*Magalhães et al*, 2020; *Pinto & Ang*, 2015; *Quelin et al.*, 2014; *Benković et al*, 2013; *Juričić*, 2011; *Sredojević*, 2010; *Yescombe*, 2010). Јавни извори финансирања не могу да прате брзи раст потреба за инфраструктуром у многим областима од значаја за привреду и становништво, па је једно од најважнијих питања економске политике сваке земље постало питање привлачења ресурса приватног сектора у развој инфраструктуре на интересним основама (*Jasiukevičius*, 2018; *Sambrani*, 2014; *McQuaid*, 2014). Државни буџет се ослобађа великог притиска, а приватно предузетништво доноси иновативност у техничком и пословном смислу, смањује трошкове и повећава приходе кроз ефикасно и рентабилно пословање. Ове предности, уз оптималну поделу ризика, резултирају већом вредношћу за новац (*VfM*) у односу на традиционалну јавну набавку инфраструктуре, што даје економску основаност јавно-приватном партнерству (*Jasiukevičius*, 2018). Скептични ставови истичу ниску транспарентност, сукобе међу актерима, слаб утицај јавности на квалитет јавне услуге и захтевају преиспитивање концепта јавно-приватног партнерства (*Hodge & Greve*, 2018:7). Предлаже се фокус на квалитативне елементе јавне услуге, као противтежа профитним настојањима приватних партнера (*Bovaird et al*, 2019). Ова група аутора заступа тезу да су досадашња искуства јавно-приватног партнерства контрадикторна, а учинци дискутабилни. Захтева се фокусирање на „политичко управљање и регулативу“, посебно на начин и критеријуме за одлуку о јавно-приватном партнерству. (*Hodge & Greve*, 2008:17). Постоји потреба да се успех пројеката сагледава и оцењује према преференцијама свих заинтересованих страна, а не само кроз „призму јавног сектора“ (*Hodge & Greve*, 2018:5; *Wang & Liu*, 2018; *Willems & van Dooren*, 2016). Обе приступа имају проактиван став према улози јавно-приватног партнерства у развоју јавне инфраструктуре и јавних услуга.

Библиографска истраживања показују да у литератури о јавно-приватном партнерству преовлађују теме усмерене првенствено на три области: расподелу ризика, иницијативно приватно финансирање и критичне факторе успеха (*Magalhães et al*, 2020:26; *Jasiukevicius*, 2018). Уочава се потреба да се одрживост пројеката концептуално сагледа кроз процену ризика, анализу међусобних односа фактора ризика и преференција учесника у расподели ризика и да се изграде структурирани системи кључних фактора ризика који утичу на одрживост пројеката (*Rafaat et al*, 2020; *Wang, Yan et al*, 2020; *Ma et al*, 2018; *Cui et al*, 2018; *Shrestha et al*, 2018; *Bai et al*, 2017; *Wang, X.*, 2017). Новија литература настоји да докаже да је модел јавно-приватног партнерства погодан за оптимизацију финансирања инфраструктурних пројеката. Теоријска закључивања иду у правцу да модел јавно-приватног партнерства из много разлога има већи *VfM* од традиционалног. У пракси то значи да јавно предузеће треба да формулише методологију и предузима израчунавање *VfM* за оба модела (*Jasiukevičius*, 2018; *Wang, Y.*, 2015). У том циљу изучавају се критеријуми јавног предузећа за идентификацију погодних пројеката и фактори који су кључни за одлуку приватног партнера за јавно-приватно партнерство.

Управљање односима у пројекту јавно-приватног партнерства постало је велика савремена истраживачка тема (*Magalhães et al*, 2020:2/36). Многи аутори сматрају да су релационе перформансе пројеката јавно-приватног партнерства једнако важне за успех као и праћење квантитативних финансијских показатеља учинка и уговорних карактеристика. Само „комбинација добрих резултата и добре сарадње резултираће успешним јавно-приватним

партнерством“ (Warsen et al, 2018:1167; Jasiukevičius, 2018; Klijn&Koppenjan, 2016; Thamer&Lazzarini, 2015). У новије време истраживачи доказују да обе стране у јавно-приватном партнерству имају интерес да примењују win-win стратегију „несубјективног алтруизма“ (Wang, Yinglin et al, 2020:2; Wang, Gao&Liu, 2019). С друге стране, емпиријске анализе праксе јавно-приватног партнерства придају далеко већи значај факторима из инвестиционог окружења у односу на ендогене факторе пословања. Аутори тврде да је финансијска одрживост пројеката јавно-приватног партнерства пре резултат јавног сектора (државе) да одржи стабилним факторе окружења и испуни сопствене преузете финансијске обавезе (накнаде, нпр.), него што зависи од квалитета управљања пројектним друштвом. Истраживања показују да су у земљама у развоју и земљама транзиције политички ризици владине интервенције и ризици владине зрелости (корупције) главни изазови за успех великих инфраструктурних пројеката. У овим земљама нема добро припремљених пројеката због слабог капацитета јавних предузећа и владиних тела у областима планирања и развоја јавне инфраструктуре (Rao, 2020; Wang, Yan et al, 2020; Hyun et al, 2019; Jett, 2019; Shen et al, 2016; Wright, 2016; Janssen et al., 2016; Ameyaw&Chan, 2015). Савремена литература запажа да је традиционално финансирање инфраструктурних пројеката у земљама у развоју доминантно у односу на јавно-приватно партнерство. Аутори се слажу да је за веће финансирање инфраструктурних пројеката из приватних извора потребно, поред регулаторних мера и наменских институција, извршити и реформе финансијског сектора. (Rao, 2019; Vecchi et al., 2017; OECD, 2014). Значајан раст тржишта јавне инфраструктуре навео је савремену литературу да примети потребу сасвим другачије, нове улоге јавног сектора. У концепту јавно-приватног партнерства јавно предузеће престаје да буде финансијер и пружалац јавне услуге, као у традиционалном моделу јавне набавке. Ова екстернализација традиционалних обавеза јавних предузећа доводи до значајног смањења њихових обавеза и фокусира их на конципирање политике развоја и стратешко планирање јавне инфраструктуре, дефинисање стандарда квалитета јавне услуге и контролисање реализације пројеката јавно-приватног партнерства (Sarmiento&Renneboog, 2016).

Најзад, кандидат уочава померање са концептуалних расправа о јавно-приватном партнерству на емпиријска истраживања на бази прикупљања добрих искустава. Савремена литература се више не исцрпљује на дефинисању општег теоријског модела јавно-приватног партнерства, већ саопштава да се ради о „методолошки компликованом процесу“, односно да не постоји општеприхваћена дефиниција, нити јединствен модел јавно-приватног партнерства. Савремена литература практично истражује кључне фактори успеха пројеката, уважавајући развојне, економске, културне и традиционалне карактеристике појединих земаља и региона. Истраживања се фокусирају на различите мултиаспектне анализе (аспекти економије, финансирања и управљања, социјални и политички аспекти). Закључује се да и предности и слабости модела доводе до веома сложеног управљања пројектима јавно-приватног партнерства, „посебно у областима управљања ризицима, финансијама и кључним факторима успеха.“ (Magalhães et al, 2020:26). Овај дискурс опредељује савремени приступ како у истраживању тако и у реализацији савремених пројеката (Laatsit, 2019).

У складу са *Правилником о поступку провере оригиналности докторских дисертација које се бране на Универзитету у Београду*, Универзитетска библиотека Светозар Марковић је извршила проверу оригиналности дисертације коришћењем програма iThenticate и у потпуности је потврђена оригиналност дисертације. Оригиналност у приступу решавања проблема и добијених резултата у оквиру ове дисертације потврђују и радови који су публиковани у међународном часопису *Transport Journal* ISSN: 1648-3480, 1648-4142 (M23, JIF=1.059, *Transportation Sciences & Technology* 30/38) (Ković, R., Milenković, M. (2022), *A two-step approach for Selection of Railway Modernization Projects based on Analytic Hierarchy Process*, Transport, Vilnius, Lithuania accepted for publish May 24. 2022.) и презентовани на међународном научном скупу (M33) (Ković, R. (2018), *The Role of Outsourcing in implementation*

На основу изложеног, може се закључити да добијени резултати докторске дисертације представљају научни допринос у односу на постојеће стање и отварају простор за даља истраживања. Значај теме докторске дисертације огледа се и у чињеници да је путем емпиријске анализе на посебној студији случаја доказан висок степен финансијске и економске оправданости модела јавно-приватног партнерства који би се могао имплементирати у областима логистике железничког саобраћаја. Резултати ове студије случаја упућују да је примена јавно-приватног партнерства могућа и оправдана и у областима одржавања железничких возних средстава, пруга и пружних постројења, као и у пројектима енергетске ефикасности, што би могао да буде предмет даљих истраживања. Посебан допринос докторске дисертације јесте приказана конзистентна анализа пословања Железница Србије у дугом периоду 2000-2018. године, којом је на основу веродостојних података показано да дугогодишње нерентабилно пословање може да буде важан специфични разлог за имплементацију јавно-приватног партнерства у пословним системима железнице.

3.2 Осврт на референтну и коришћену литературу

Литература коју је кандидат користио приликом писања докторске дисертације обухвата 365 референци и 49 различитих интерних докумената и прописа. Међу коришћеним изворима највише је радова објављених у научним часописима са SCIE и SSCI листе. Коришћена литература за израду дисертације је савремена, релевантна и адекватна за дефинисани предмет и циљеве истраживања.

Литература обухвата радове утицајних аутора из области којима се дисертација бави, који су објављени у релевантним научним часописима и публикацијама. Литература обухвата и критике теоријских модела и практичне имплементације пројеката јавно-приватног партнерства и аутсорсинга. Поред извора наведених у поглављу 3.1. овог извештаја, неке од референци које су од посебног значаја за садржај ове дисертације су:

1. Benković, S. (2011), *Efikasnost primene javno-privatnog partnerstva na unapređenje infrastrukture*, Management, Godina XVI, Broj 58, Mart, str. 37-42.
2. Benković S, Milosavljević M, (2009), *Prednosti i nedostaci projektnog finansiranja*, Management, No. 52, pp. 31-39.
3. Benković, S., Milanović, N., Milosavljević, M. (2017), *A Framework for the Evaluation of the Feasibility of Public-Private Partnership in Local Government in Serbia*, Journal Entrepreneurship, Management and Innovation, 13(4), 7-24.
4. Deep, A., Kim, J., & Lee, M. (2019). Overview. In *Realizing the Potential of Public-Private Partnerships to Advance Asia's Infrastructure Development*. Asian Development Bank.
5. Dewulf, G., Garvin, M.J. (2020), *Responsive governance in PPP projects to manage uncertainty*. Constr. Manag. Econ. 38, 383–397.
6. Du, J., Wu, H., Jin, R. (2019), *Capital Structure of Public-Private Partnership Projects: A Sustainability Perspective*. Sustainability 2019, 11, 3505.
7. Flyvbjerg, B., ed. (2017). *The Oxford Handbook of MegaProject Management*. Oxford University Press, pp.362-388.
8. Gatti, S. (2012), *Project Finance in Theory and Practice: Designing, Structuring and Financing Private and Public Projects*. Elsevier, Inc., Oxford.
9. Greve, C., Hodge, A.G., (2020), *Global Diffusion of P3 Policy: Learning Perspectives for Social Infrastructure*, Public Works Management & Policy 2020, Vol. 25(3) 312–332.
10. Greve, C., Hodge, G.A., (2017), *Why Politics of Public-Private Partnerships Reinforced Economic Rationalism during Twenty-Five Years*. Paper presented at the IRSPM Conference in Budapest, Corvinus University of Budapest, April 19–21.

11. Grubišić Šeba, M. (2014), *Outsourcing javnih usluga*, Fridrich Ebert Stiftung, Institut za javnu upravu, Zagreb, 7. Forum za javnu upravu.
12. Hodge, G., Greve, C., Biygautane, M. (2018), *Do PPP's work? What and how have we been learning so far?*, *Public Management Review*, 2018, Vol. 20, No. 8, p.1105-1121.
13. Jaško O, Čudenov, M, Jevtić, M, Krivokapić, J. (2017), *Organizacioni dizajn, pristupi, metode i modeli*, Fakultet organizacionih nauka Beograd.
14. Juričić, D. (2011), *Osnove javno-privatnog partnerstva i projektnog financiranja*, RRIIF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 2011.
15. Klijn, E. H., and J. Koppenjan, (2016.), *The Impact of Contract Characteristics on the Performance of public-Private Partnerships (PPPs)*. *Public Money&Manage* 36(6): 455–462.
16. Lee, M., Quising, P.F., Villaruel M.L., Han, X. (2019), *Assessing Risk in Public-Private Partnerships*, *Realizing the Potential of Public-Private Partnerships to Advance Asia's Infrastructure Development*, Collection of work, January 2019, Chapter III, Harvard Kennedy School, Korea development Institute, Asian Development Bank, (47-73), DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS189648-2>
17. McIvor, R. (2000), *A practical framework for understanding the outsourcing process*, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 22–36.
18. Ogorelec, A. (2007), *Outsourcing of transport and logistics services*, *Transport. Economics Review*, University of Maribor, Faculty of Economics and Business.
19. Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2015). *Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013*. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335-1346.
20. Poznanić, V., Benković, S., Jednak, S. (2011), *Rizici projektnog finansiranja infrastrukturnih projekata*, *Industrija, Ekonomski institut, Beograd*, Vol. 39(1), str. 111-142.
21. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
22. Skelcher, C. (2010). *Governing partnerships*. Edited by Hodge, Greve & A. Boardman (Eds.), *International handbook in public-private partnerships*, Cheltenham: Edward Elgar, p.292-304.
23. Sredojević, G.S. (2010), *Javno-privatno partnerstvo (Public-Private Partnership)*, Arhipelag i Institut ekonomskih nauka Beograd.
24. Tallaki, M.; Bracci, E.; Stefani, F. (2019), *Risk Allocation and Management in PPP and PFI: Systematic Literature Review*; Working Papers 2019038; University of Ferrara, Italy.
25. Vasiljev, V., (2015), *Javno-privatna partnerstva u Evropskoj uniji i Srbiji-razvoj modela, tržišta i zakonskog okvira*, Doktorska disertacija, Fakultet političkih nauka Univerziteta u Beogradu. <https://uvidok.rcub.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/713/Dokorat.pdf?sequence=1> Last accessed april 2021).
26. Yescombe R. Edward, (2010), *Javno privatna partnerstva. Načela politike i financiranje*, Elsevier/Mate, Zagreb.
27. Zhou, M.; Wang, S. (2020), *Review and Prospect of PPP development in China*. *P.M Review* 1,32–35.

Подаци који су коришћени за потребе студија случаја, преузети су из *Претходне студије оправданости Робно-транспортног центра Београд, 2015*, Архива Саобраћајног института ЦИП Београд и финансијских извештаја ЖИТ „Београд“ доо.

3.3 Опис и адекватност примењених научних метода

Основни метод истраживања базира се на постојећим теоријским основама финансијске и економске анализе и експерименталним истраживањима о кључним факторима успеха у управљању партнерским пројектима у областима финансирања јавне инфраструктуре и пружања јавних услуга. Такође, базира се на сакупљању и проучавању доступне литературе, њеној анализи и систематизацији, с циљем да се представе савремени трендови теоријских и

експерименталних истраживања о процесима аутсорсинга и моделима јавно-приватног партнерства.

У циљу доказивања постављених хипотеза у току израде дисертације примењен је већи број научних метода. Примењене су следеће опште методе: методе дескриптивне анализе, методе индукције-дедукције, методе анализе и синтезе и методе компаративне анализе. Поред општих метода истраживања, коришћене су и посебне методе финансијске и економске анализе и статистичке методе које произилазе из формулисаног предмета и циља истраживања. Испитивања финансијске и економске оправданости пројекта, анализа ризика и анализа осетљивости, израчунавање вредности за новац (VfM), компаратора јавног сектора и оптимизација избора приватног партнера примењени су на посебној студији случаја, базираној на реалним подацима, тако да њени резултати могу да буду непосредно примењени у пракси пословних система железнице.

На основу анализе докторске дисертације, може се закључити да примењене научне методе и технике одговарају, по свом значају и структури, теми дисертације, као и предмету и циљевима истраживања.

3.4 Применљивост остварених резултата

Резултати докторске дисертације имају практичну примену у актуелним процесима реструктурирања железничких пословних система, пре свега у области подизања ефикасности пословања и привлачења екстерних извора финансирања пројекта модернизације, што у коначном резултира дугорочном конкурентношћу и значајним смањењем буџетских издвајања за железницу.

Потенцијал примене јавно-приватног партнерства практично је евалуиран у студији случаја која се односи на специфичну област железничког робног транспорта, која обухвата интероперабилност и интермодалност као главне правце развоја савременог транспорта робе. ЈПП се препоручује као погодан модел за модернизацију већине помоћних делатности одржавања у системима железнице, јер скоро свака захтева капитална улагања у обнову опреме и постројења и у нову технологију.

Методологија испитивања оправданости финансирања пројекта јавно-приватног партнерства која је приказана у докторској дисертацији, може се практично применити и у другим областима транспорта и пословања, посебно у областима модернизације великих пословних система и у организацијама које настоје да уведу пројектно управљање у сопствено пословање.

3.5 Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад

Током израде докторске дисертације, кандидат Рајко Ковић показао је способност да самостално решава научне проблеме и да влада научним и истраживачким методама, као и да поседује стручна, теоријска и практична знања потребна за самостални научни рад. Кандидат је уочио главне недостатке и проблеме који постоје у примени модела јавно-приватног партнерства у земљама у развоју и транзицији.

Кандидат је показао способност обликовања теоријског оквира истраживања и развоја методологије за испитивање финансијске и економске оправданости улагања у дугорочне пројекте који су засновани на екстерном приватном изворима финансирања, подели ризика и примени техника пројектног финансирања. Свеобухватни и систематизовани преглед литературе из области истраживања показује способност кандидата за самостално откривање и сагледавање отворених проблема истраживања, као и критичку анализу постојећих сазнања.

На основу свега наведеног, сматрамо да кандидат Рајко Ковић поседује потребно стручно, теоријско и практично знање и искуство за самосталан научни рад.

4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС

4.1 Приказ остварених научних доприноса

Основни допринос докторске дисертације се огледа у доказивању да постоје велике потребе и потенцијали у пословним системима железнице за имплементацију јавно-приватног партнерства. Ови потенцијали, гледано са аспекта постојећих околности, налазе се пре свега у области модернизације саобраћајне логистике и одржавања железничких капацитета. ЈПП пројекти у овим делатностима захтевају значајна екстерна финансијска средства и потребно је да се реализују синхронизовано са великим инфраструктурним пројектима које предузима држава. Тиме се може значајно убрзати реструктурирање и модернизација железница у Србији. Предлаже се да ово буде саставни део стратегије развоја железница у Србији и региону.

Модел јавно-приватног партнерства могао би се имплементирати у великим јавним предузећима и на бази интереса домаћег произвођачког приватног сектора да дугорочно осигура своју позицију на тржишту, која се не би ограничавала само на класичан однос добављач-купац. У овој фази заједничка улагања (*joint-ventures*) могу да буду најпогоднији модел јавно-приватног партнерства у модернизацији железничких и других великих јавних предузећа. Заједничка улагања су природни облици дугорочне сарадње са компанијама које су носиоци технологије у светским оквирима, укључујући и технолошки иновативне домаће компаније. Овако имплементирано јавно-приватно партнерство има развојни потенцијал да на здравим економским основама пословно и технолошки подигне готово уништenu железничку индустрију у Србији и окружењу. На овај начин домаћи предузетнички капитал постао би практично способан да, чак и у условима ограничених финансијских могућности и неразвијеног финансијског тржишта, у значајној мери супституише државна улагања.

Методологија испитивања финансијске и економске исплативости и одрживости пројеката модернизације и избора приватног партнера је примењена у студији случаја над реалним подацима о финансирању изградње железничког робно-техничког центра у Београду. Добијени резултати показују високе финансијске и економске стопе рентабилности на нивоу оперативног прихода пројекта (ЕБИТДА). Емпиријске анализе осетљивости у студији случаја показују да промене у обиму саобраћаја знатно више утичу на излазне перформансе пројекта од промена у обиму инвестиција. Уочено је и правило више осетљивости пројекта јавно-приватног партнерства на кретање прихода него на кретање трошкова. Из тога произилази да они партнери који успешније утичу на кретање прихода пројекта у току експлоатационог периода су конкурентнији од приватних партнера који су способни да значајније утичу на трошкове. Закључује се да приватни понуђачи треба да поседују висок степен специјализације за послове пројекта или бар висок степен иновативности, да би били у стању да прихвате партнерство и успешно изведу пројекат.

Може се закључити да су резултати, проистекли из истраживања у докторској дисертацији, пружили научне доприносе који се огледају у:

- Детаљном прегледу актуелне литературе на тему процеса аутсорсинга и савремених теоријских и емпиријских истраживања јавно-приватног партнерства;
- Детаљном приказу основних карактеристика пословања Железница Србије у периоду 2000-2018. године као специфичном разлогу за имплементацију јавно-приватног партнерства, са реалним проценама финансијског потенцијала;
- Утврђивању делатности у пословним системима железнице које су погодне за примену јавно-приватног партнерства у условима ниске развијености финансијског тржишта и претежног традиционалног модела финансирања великих пројеката модернизације железничке инфраструктуре;

- Евалуацији постојећих метода финансијске и економске оправданости пројеката јавно-приватног партнерства у пословним системима железнице са становишта државе, јавног предузећа и приватног партнера;
- Унапређењу методологије испитивања исплативости и одрживости пројеката јавно-приватног партнерства на различитим нивоима добити;
- Унапређењу методологије испитивања осетљивости пројеката јавно-приватног партнерства у односу на тржиште и трошкове;
- Потврђивању постављених хипотеза кроз резултате добијене употребом истраживачке методологије.

4.2 Критичка анализа резултата истраживања

Кандидат је у докторској дисертацији приказао најновије савремене трендове у литератури о јавно-приватном партнерству, који су резултат контроверзних резултата примене овог модела финансирања јавне инфраструктуре у периоду до велике финансијске кризе 2008. године. Посебан допринос овог приказа јесте у обиму приказаних радова, из којих се види фокусираност на емпиријска истраживања три основне истраживаче области: ризици, финансирање и кључни фактори успеха пројеката јавно-приватног партнерства. У складу са тиме отварају се нови поља истраживања екстерног финансирања пројеката из приватних извора и могућности примене различитих пословних облика јавно-приватног партнерства у велики јавним предузећима као што је железница.

Анализа пословања Железнице Србије изведена у дугој временској серији, која је заснована на реалним подацима из годишњих финансијских извештаја, послужила је као мериторна полазна основа за закључивање о значајним потребама и потенцијалима пословног система железнице за примену јавно-приватног партнерства као облика финансирања железничке јавне инфраструктуре. Тиме се отвара пут ка пројектованом смањењу високих буџетских издвајања за железнице, што је један од основних циљева актуелне реформе железница у Европи. Резултати и препоруке ове анализе могу да буду од користи за процес реструктурирања у другим великим јавним пословним системима у земљи, као и железничким компанијама у региону.

Развијена истраживачка методологија је показала конзистентност и применљивост у студији случаја финансирања пројекта изградње савременог транспортног интермодалног центра, која се даје на крају дисертације. Посебан допринос у овом делу је што кандидат настоји да анализом добије излазне параметре за одлучивање истовремено и за јавног и за приватног партнера. Из тога произилазе и различите препоруке, које се односе на перформансе дугорочног пројекта јавно-приватног партнерства, али и отварају нова истраживачка поља, пре свега о мотивима и односима партнера, одрживости пројекта, управљању ризицима, могућностима примене пројектног финансирања и структури извора финансирања у условима недовољно развијеног финансијског тржишта.

На основу изложеног разумљива је и закључна препорука дисертације да постоји огромна потреба да се подигне ниво образовања и упућености стратешког и оперативног менаџмента железничких јавних предузећа и ресорних државних органа у потенцијале јавно-приватног партнерства за динамизирање пројеката модернизације железнице, подизање конкурентности железничких јавних предузећа и квалитета јавне услуге железничког транспорта. Може се додати да је ово истовремено позив истраживачима ове области да појачају напоре за примењена истраживања из области финансирања пројеката путем различитих облика екстернализације пословања привредних субјеката.

4.3 Верификација научних доприноса

Научни допринос докторске дисертације „Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“ кандидата Рајка Ковића, верификован је кроз следеће научне радове који су резултат истраживања у области докторске дисертације:

Категорија M20:

1. **Ković, R., Milenković, M.** (2022). *A two-step approach for Selection of Railway Modernization Projects based on Analytic Hierarchy Process*, Journal Transport 37(4), pp. 264-278, December 2022, Vilnius, Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania, ISSN 1648-4142/eISSN 1648-3480, (<https://doi.org/10.3846/transport.2022.17808>), **M23**

Категорија M30:

2. **Ković, R.** (2018). *The Role of Outsourcing in implementation of Public-Private Partnership Concept*, XVI International Science Symposium SymOrg 2018, Zlatibor, Faculty of Organisation Sciences Belgrade, 988-993 (ISBN:978-86-7680-361-3), **M33**.

Категорија M50:

3. **Ković, R. (2018)**, *Mogućnosti primene modela javno-privatnog partnerstva u procesima outsorsinga velikih poslovnih sistema*, Pregledni rad, Revizor, br. 81, str. 23-38., **M52**.
4. **Ković, R. (2018)**, *Multiaspektnost suštine outsorsinga*, Pregledni rad, Revizor 82, str. 7-19., **M52**.
5. **Ković, R., Miškić, M. (2018)**, *Perspektiva očuvanja životne sredine kroz outsorsing prevoza – primer Srbije*, Ecologica No-90, Godina XXV, str. 393-398, **M52**.

5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа докторске дисертације „Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“ кандидата Рајка Ковића, Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је урађена докторска дисертација написана у складу са свим захтевима стандарда научно-истраживачког рада, као и да испуњава услове предвиђене Законом о високом образовању, стандардима, правилницима и Статутом Факултета организационих наука Универзитета у Београду. На основу резултата и закључака приказаних у докторској дисертацији, као и чињеници да је анализирана проблематика актуелна, Комисија констатује да је кандидат Рајко Ковић успешно завршио докторску дисертацију у складу са предвиђеним предметом и постављеним циљевима истраживања.

Хипотезе постављене у истраживању су тестиране на релевантним примерима из праксе. Резултатима истраживања је потврђена општа хипотеза, тј. доказано је да јавно-приватно партнерство може допринети у великој мери премошћавању све већег јаза између стварних потреба за модернизацијом железничке инфраструктуре и расположивих финансијских ресурса (државних, кредитних и сопствених) и, последично, смањењу буџетских издвајања за железнице. Јавно-приватно партнерство може бити успешан и значајан модалитет у финансирању модернизације железничке инфраструктуре. Истраживање приказано у дисертацији је оригинално, а резултати пружају савремен и оригиналан допринос развоју науке у домену уже научне области квантитативни менаџмент. Истраживање је верификовано кроз објављивање научног рада у часопису категорије M23. С обзиром на приказане резултате, актуелност и мултидисциплинарност обрађених тема, ова дисертација задовољава све научне критеријуме и показује способност кандидата Рајка Ковића за самосталан научно-истраживачки рад.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука Универзитета у Београду, да се докторска дисертација под називом „Финансијски аспекти јавно-приватног партнерства у процесима аутсорсинга пословних система железнице“ кандидата Рајка Ковића, прихвати, изложи на увид јавности и упуту на коначно усвајање Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду.

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

Проф. др Милан Мартић, редовни професор
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Проф. др Зоран Радојичић, редовни професор
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Проф. др Милош Милосављевић, ванредни професор
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

Проф. др Небојша Бојовић, редовни професор
Универзитет у Београду, Саобраћајни факултет