



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ СУБОТИЦА
НАЗИВ СТУДИЈСКОГ ПРОГРАМА: МЕНАѢМЕНТ И БИЗНИС

**ПРИМЕНА ПОСТУПКА
САМООЦЕЊИВАЊА У ФУНКЦИЈИ
ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ РИЗИКА У
ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор: Проф. др Дејан Јакшић

Кандидат: Станислав Митровић

Суботица,
2014.

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Mr. Stanislav Mitrović
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Dr. Dejan Jakšić, vanredni profesor
Naslov rada: NR	Primena postupka samoocenjivanja u funkciji identifikacije rizika u internoj reviziji
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	srp. / eng.
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Vojvodina
Godina: GO	2014.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	24000 Subotica, Segedinski put 9-11
Fizički opis rada: FO	(broj poglavlja / stranica / slika / grafikona / referenci / priloga) 8 / 253 / 19 / 23 / 347 / 12
Naučna oblast: NO	Ekonomске науке – Poslovne finansije, računovodstvo i revizija
Naučna disciplina: ND	Interna revizija

Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Postupak samoocenjivanja, rizik, interna revizija i kontrola, metodologija postupka samoocenjivanja
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka Ekonomskog fakulteta u Subotici, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica
Važna napomena: VN	Nema
Izvod: IZ	<p>Predmet ovog naučnog istraživanja uključuje skup teorijskih, metodoloških i praktičnih aspekata primene postupka samoocenjivanja, koji su prilagođeni zadacima interne revizije u funkciji identifikacije i minimizacije rizika, kao njenih ključnih uloga u sistemu korporativnog upravljanja kompanijama.</p> <p>Osnovni cilj naučnog rada obuhvata istraživanje teorijsko – metodoloških osnova postojećih metodologija samoocenjivanja koje se primenjuju u internoj reviziji, a takođe i usavršavanje postojećih metodoloških instrumenata primenom inovacione autorske metodologije postupka samoocenjivanja, koja treba da omogući povećanje efikasnosti sprovođenja interne revizije i identifikaciju ključnih faktora rizika, sa posebnim osvrtom na analizu finansijskih rizika poslovanja.</p> <p>Rezultati istraživanja, a naročito imajući u vidu rezultate empirijskog dela istraživanja i testiranja predložene metodologije u praksi, su potvrdili hipotezu o tome da primena postupka samoocenjivanja u fazi identifikacije ključnih faktora rizika doprinosi efikasnosti interne revizije, pod uslovom da su metodološki instrumenti postupka samoocenjivanja:</p> <p>a) zasnovani na načelima teorije rizika i samoocenjivanja, uključujući zahteve važećih međunarodnih standarda i preporuke međunarodnih</p>

	<p>naučno – istraživačkih i profesionalnih organizacija i regulacionih odbora,</p> <p>b) da se baziraju na analizi naprednih praktičnih i teorijskih iskustava u oblasti sprovođenja postupka samoocenjivanja u savremenim kompanijama, i</p> <p>v) da su praćeni relevantnom dokumentacijom i procedurama za implementaciju postupka samoocenjivanja.</p> <p>Kao prioritetan pravac daljih istraživanja u oblasti primene postupka samoocenjivanja u cilju određivanja rizika u internoj reviziji, vidimo usavršavanje specijalizovanog instrumentarijuma za kvantitativno merenje rizika. Praksa pokazuje da samoocenjivanje može dati značajne rezultate na samom početku procesa stvaranja celovitog sistema upravljanja rizicima sa aspekta formiranja određene okvirne predstave o rizičnom profilu kompanije, čiji stepen adekvatnosti zavisi od kvaliteta informacije i stepena detaljizacije. Za stvaranje celovitog sistema upravljanja rizicima, neophodno je ostvariti i logički prelazak na tačnije (u poređenju sa danas postojećim) - kvantitativne metode merenja, izgraditi unificirani ekonomsko-matematički model, koji ima sposobnost predskazivanja i dobijanja rezultata koji su više bazirani na empirijskim podacima nego na procenama eksperata. Ovi aspekti određuju dalje pravce istraživanog problema u perspektivi i zahtevaju međudisciplinarnu integraciju naučnog potencijala za njihovo rešavanje.</p>
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	26.09.2012.

Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: član: član: član: član:

University of Novi Sad
Faculty of Economics Subotica

Key word documentation

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Ph.D. thesis
Author: AU	Mitrovic Stanislav, Master of Science M.Sc.
Mentor: MN	Jaksic Dejan, Ph.D. Assistant Professor
Title: TI	Application the procedure of self-assessment in the function of of risk identification in internal audit
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	eng. / serbian
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Vojvodina
Publication year: PY	2014
Publisher: PU	Author's reprint
Publication place: PP	9-11 Segedinski put Str., 24000 Subotica

Physical description: PD	8 / 253 / 19 / 23 / 347 / 12
Scientific field SF	The Economic Science - Business Finance, Accounting and Audit
Scientific discipline SD	Internal Audit
Subject, Key words SKW	Self-assessment, risk, internal audit and control, methodology for procedure of self-assessment
UC	
Holding data: HD	Faculty Library, 9-11 Segedinski put Str., 24000 Subotica
Note: N	None
Abstract: AB	<p>Subject of this scientific research includes a set of theoretical, methodological and practical aspects about implementation of the self-assessment procedure which is adapted for identifying and minimizing risks as the key internal audit's role in the system of corporate governance.</p> <p>The main goal of this scientific research includes analyzing of theoretical and methodological basis in existing self-assessment methodologies that are applied in internal audit, as well as improving the existing methodological tools by using innovative, proposed by author, methodology for self-assessment, which is directed to increase internal audit's efficiency and to identify key risk factors, with special attention on the financial risks.</p> <p>The results of this research, especially given the results of the empirical part of the studying and testing of proposed methodology in practice, have confirmed the hypothesis that using of proposed self-assessment procedure contributes the effectiveness of the internal audit in identifying the key risk factors, in the case if methodological tools of self-assessment process are:</p>

	<p>a) based on the risk theory principles, including the requirements of applicable international standards and recommendations of the international scientific - research and professional organizations and regulatory boards,</p> <p>b) based on the advanced practical and theoretical experience in the implementation of self-assessment procedure in international companies, and</p> <p>v) followed by the relevant documentation and procedures for the implementation of self-assessment procedure.</p> <p>As a preferred direction for further research in this area, we see development of specialized instruments for the quantitative risk measurement. Practice shows that self-assessment can provide good results at the beginning of creating a comprehensive risk management system in the organizations. In order to secure further developing of risk management system, it is necessary to make the logical transition to a more accurate (compared to the current ones) - quantitative measurement methods, to build a unified economic-mathematical model, which would be able to provide results that are more based on empirical data rather than on experts' estimates. These aspects determine the further directions in studying of this topic and require an interdisciplinary integration of the scientific potential for their further developing.</p>
Accepted on Senate on: AS	September 26 th , 2012
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	President: Member: Member:

	Member: Member:
--	--------------------

Садржај

УВОД	13
ГЛАВА 1.	18
ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	18
1.1. Садржај и генеза интерне ревизије у савременој науци	18
1.1.1. Дефинисање термина „интерна ревизија“	18
1.1.2. Структура и циљеви интерне ревизије	23
1.1.3. Еволуција улоге интерне ревизије у другој половини XX и почетком XXI века	29
1.2. Актуелни проблеми организације интерне ревизије и управљања ризицима организација	35
1.2.1. Систематизација основних фактора који утичу на резултат процене ризика	35
1.2.2. Функционална и организациона корелација између интерне ревизије и управљањем ризицима	38
1.2.3. Утицај стандардизације процеса на квалитет управљања ризицима и ефикасност интерне ревизије	43
1.3. Корелација поступка самооцењивања са процедурама интерне ревизије	48
1.3.1. Корелација између ефикасности интерне ревизије и квалитета корпоративног управљања	48
1.3.2. Симбиоза интерне ревизије и поступка самооцењивања	54
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОШКЕ ОСНОВЕ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ФИНАНСИЈСКИХ РИЗИКА У ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ	59
2.1. Савремене методе процене ризика у интерној ревизији	59
2.1.1. Методолошки приступи процене ризика у међународној пракси	59
2.1.2. Практичне методе идентификације ризика за потребе интерне ревизије	64
2.1.3. Упоредна анализа методолошких и практичних модела процене ризика у интерној ревизији	72
2.2. Поступак самооцењивања као инструмент за идентификацију финансијских ризика компаније	76
2.2.1. Дефинисање и еволуција поступка самооцењивања	76
2.2.2. Садржај и примена поступка самооцењивања	79
2.2.3. Значај поступка самооцењивања за идентификацију ризика у интерној ревизији	86
2.3. Предности и недостаци примене поступка самооцењивања у интерној ревизији	94
2.3.1. SWOT анализа примене поступка самооцењивања за потребе интерне ревизије	94

2.3.2. Предности и недостаци примене поступка самооцењивања за идентификацију кључних фактора ризика	100
ГЛАВА 3. ИЗРАДА МЕТОДОЛОГИЈЕ ЗА ПРАКТИЧНО СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА САМООЦЕЊИВАЊА У ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ	111
3.1. Садржај методологије самооцењивања као валидног инструмента за објективно откривање финансијских ризика	111
3.1.1. Основни аспекти и садржај методологије самооцењивања за потребе интерне ревизије	111
3.1.2. Улога интерног ревизора у процесу имплементације поступка самооцењивања	121
3.2. Функционално - организациона интеракција интерне ревизије и управљања финансијским ризицима	128
3.2.1. Методолошке основе за примену поступка самооцењивања: избор и адаптација модела, метода и инструмената	128
3.2.2. Дефинисање алгорита за имплементацију поступка самооцењивања	138
3.3. Разрада радне документације за имплементацију поступка самооцењивања	152
3.3.1. Особености радне документације по етапама самооцењивања: планирање, имплементација, оцена резултата	152
3.3.2. Садржај и структура радне документације	156
3.3.2.1. Упитник	157
3.3.2.2. Извештај о резултатима самооцењивања	161
3.3.2.3. Матрица ризика	163
ГЛАВА 4. РЕЗУЛТАТИ ТЕСТИРАЊА И ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА	166
4.1. Методологија и инструменти емпиријског дела истраживања	166
4.1.1. Избор научних метода, конструкција узорка, временски оквир и место истраживања	166
4.1.2. Дизајн истраживања и технике прикупљања података	169
4.2. Увођење стандардизованих процедура за примену поступка самооцењивања у интерној ревизији	172
4.2.1. Примена и садржај стандардизованих процедура за имплементацију поступка самооцењивања	172
4.2.2. Основни проблеми у примени предложених процедура и могућности за њихово превазилажење	182
4.3. Особености практичне примене препоручених форми радне документације у поступку самооцењивања	184
4.3.1. Практични аспекти примене препоручених форми радне документације	184

4.3.2. Проблеми и ограничења за адаптацију препоручених форми радне документације у пракси и могућности за њихово превазилажење	189
4.4. Процена ефикасности идентификације ризика при реализацији поступка самооцењивања	196
4.4.1. Потенцијал предложене методологије за практичну оцену кључних фактора ризика у савременим компанијама	196
4.4.2. Примена резултата самооцењивања за развој квантитативног приступа у процени ризика ревизије	205
4.4.3. Улога поступка самооцењивања у функцији повећања ефикасности пословних процеса и интерне ревизије	211
ЗАКЉУЧАК	214
СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ	219
ПРИЛОГ	233

УВОД

Интерна ревизија данас налази своју активну примену у пракси компанија различитих држава света, иступајући као неодвојива карика економских односа још од времена светске економске кризе прве половине XX века (1929.–1933. године) која је одредила трансформацију ревизорске делатности и њених компонената у важан објекат за регулисање економије. Економске реформе с краја XX и почетка XXI века спроведене у многим земљама света, као и наставак развоја глобалне финансијске кризе, чијих је неколико таласа значајно утицало на светску економију, захтевали су од руководилаца и власника компанија различитих држава појачање улоге интерне контроле као неодвојивог дела система корпоративног управљања, који је директно повезан са побољшањем ефикасности пословања. Тако на пример, закон познат под именом Сарбејнс – Оксли, усвојен у САД 2002. године (Sarbanes-Oxley Act of 2002.), постао је основни регулишући документ у датој области, и мада је првенствено везан за обавезе јавних компанија, значајно је утицао на развој система интерне ревизије и контроле, а такође и на развој теорије ризика и његове процене, како у америчкој науци и пракси, тако и у оквирима светске праксе у целини. Тако је посебно гл. 404 овог закона „Процена система интерне контроле од стране руководства“ захтевала од јавних компанија дефинисање ризика везаних за састављање финансијског извештаја, потврђивање спровођења одговарајућих контролних процедура и процене њихове ефикасности, отклањање недостатака контролних процедура, као и извршење поновљене провере и документовање њених резултата (Sarbanes-Oxley Act of 2002, Title IV, Sec.404). Многобројне анкете које су спровеле водеће ревизорске компаније (погл. На пример, Sarbanes-Oxley Act of 2002: Earnst&Young Review 2002; Deloitte & Touche Comparative Report 2002-2005, etc.) показале су да се, као резултат примене Сарбејнс – Окслијевог закона, службе интерне ревизије непосредно руководе реализацијом активности везаних за извршење захтева из Главе 404 поменутог Закона, у више од половине посматраних компанија. Обавеза интерне ревизије да се бави питањима процене ризика и усавршавањем процеса управљања ризицима компанија директно проистиче и из Стандарда интерне ревизије које издаје Институт интерних ревизора (Institute of Internal Auditors — ИА). Тако, на пример, Стандард 2120 Управљање ризицима недвосмислено указује да интерна ревизија

треба да обезбеди оцену изложености ризицима који су повезани са управљањем, пословањем и информационим системима, а у вези са поузданошћу финансијских извештаја, ефикасношћу операција, заштитом имовине и усклађеношћу са законима, прописима, политикама, процедурама и уговорима компаније.

У условима прогресивног развоја методолошке подршке теорији ризика и повећања захтева за одређивање нивоа ризика у савременој науци и пракси, у данашњим условима све више је изражено питање спровођења поступка самооцењивања (Control Self-Assessment – CSA) за циљеве интерне ревизије. Истраживања потврђују да увођење ефикасног поступка самооцењивања омогућава да се повећа ефикасност система контроле и управљања ризицима у организацији, а такође помаже да руководство компаније у оквирима текућих процеса оствари већи степен ефикасности, укључујући при том значајно снижење трошкова за идентификацију и управљање ризицима у оквиру постојећих системских ограничења. За власнике и акционаре савремених компанија главна предност поступка самооцењивања се односи на повећање ефикасности корпоративног управљања. Увођење поступка самооцењивања може позитивно утицати и на раднике компаније, кроз повећање ефикасности извршења текућих обавеза, повећање нивоа корпоративне културе, дисциплине и одговорности. На основу добијених резултата применом поступка самооцењивања служба интерне ревизије добија информацију о ризицима и може да планира даље ревизорске процедуре, као и да добије могућност да смањи трошкове интерне ревизије.

Предмет научног истраживања у овом раду укључује скуп теоретских, методолошких и практичних аспеката примене поступка самооцењивања, који су прилагођени задацима интерне ревизије у функцији идентификације и минимизације ризика, као њених кључних улога у систему корпоративног управљања компанијама.

Треба истаћи да интерна ревизија и поступак самооцењивања иако на први поглед имају два дијаметрално супротна погледа на исти процес, ипак, заједно представљају објективан, свестран инструментални апарат, који може да се динамички трансформише у променљивим условима и даје широке могућности за регулисање пословних процеса и управљање ризицима. Самооцењивање, као део система интерне контроле, процењује потенцијалне ризике, а интерна ревизија у значајној мери настоји да идентификује постојеће системске и опште грешке (ризике).

У вези са овим проблемом истраживања проучава се интеракција између теоријских, методолошких и практичних основа интерне ревизије, интерне контроле и поступка самооцењивања, као и симбиоза њихових процедура у циљу повећања квалитета процене и минимизације ризика и повећања ефикасности управљања компанијама.

Објекат истраживања представља поступак самооцењивања као инструмент у систему интерне ревизије.

Ослањајући се на горе наведене одредбе, основна хипотеза овог научног истраживања формулисана је на следећи начин:

Примена поступка самооцењивања у фази идентификације кључних фактора ризика доприноси ефикасности интерне ревизије, под условом да су методолошки инструменти поступка самооцењивања:

а) засновани на начелима теорије ризика и самооцењивања, укључујући захтеве важећих међународних стандарда и препоруке међународних научно – истраживачких и професионалних организација и регулационих одбора,

б) да се базирају на анализи напредних практичних и теоријских искустава у области спровођења поступка самооцењивања у савременим компанијама, и

с) да су праћени релевантном документацијом и процедурама за имплементацију поступка самооцењивања.

Основни циљ научног рада обухвата истраживање теоријско – методолошких основа постојећих методологија самооцењивања које се примењују у интерној ревизији, а такође и усавршавање постојећих методолошких инструмената применом иновационе ауторске методологије поступка самооцењивања, која треба да омогући повећање ефикасности спровођења интерне ревизије и идентификацију кључних фактора ризика, са посебним освртом на анализу финансијских ризика пословања.

Постављени основни циљ научног истраживања претпоставља постизање, у његовим оквирима, и следећих допунских циљева:

1) размотрити претпоставке настанка потребе увођења методологије самооцењивања за циљеве интерне ревизије;

2) проучити садржај и генезу интерне ревизије у савременој науци, дефинисати и прецизирати пратећи терминолошки апарат и формулисати

схватање симбиозе интерне ревизије и поступка самооцењивања као кључних карика у оквиру концепта управљања ризицима;

3) извршити анализу функционалног и организационог узајамног деловања интерне ревизије и управљања ризиком;

4) извршити анализу и образложити ауторски поглед на позитиван утицај поступка самооцењивања и на негативне стране примене ове методе за циљеве интерне ревизије;

5) формулисати и образложити улогу интерног ревизора у поступку самооцењивања;

6) идентификовати актуелне методолошке проблеме увођења поступка самооцењивања у рад одељења интерне ревизије;

7) разрадити и образложити ауторску методологију самооцењивања за циљеве интерне контроле као валидног инструмента за идентификацију ризика и повећање ефикасности интерне ревизије, укључујући и пратећу документацију за њену имплементацију;

8) изложити ауторски поглед на потребу разраде и увођења стандардизованих процедура имплементације поступка самооцењивања.

Резултати истраживања ће омогућити да се увођење поступка самооцењивања размотри као стандардни инструмент интерне контроле и ревизије, који ће утицати на повећање инвестиционе привлачности компаније, као резултат примене нове методологије идентификације и процене ризика компаније.

Комплекс теоријско – методолошких истраживања у овом раду базира се на општим принципима системског, системско – концептуалног, историјског, логичког и упоредног, комплексног, синергетичког приступа и других. Широки комплекс постављених задатака у истраживању захтевају коришћење комбинованих метода квалитативног и квантитативног истраживања и метода општенаучног, методолошког и емпиријског истраживања у области економских наука, међу којима наводимо најзначајније од њих: дијалектичка метода учења и проучавања предмета истраживања, анализа и синтеза, запажање, уопштавање и интерпретација, мерење, апстракција, метода логичког моделирања, метода економске анализе (упоредна, структурно – функционална), методе статистичког и „кабинетског“ истраживања, метода експертских процена, метода ситуационе анализе, статистички метода оцењивања и тестирања параметара модела и др.

Избор конкретних научних метода истраживања извршен је с циљем обезбеђења прецизног дефинисања проблема и циљева истраживања, тачног и јасног описивања могућих методолошких решења и проверу тачности и научне основаности предложене хипотезе у конкретним практичним условима.

Експериментални део истраживања у овом раду структуриран је са циљем да потврди проверу предложене методологије и квалитет узрочно последичне везе између објекта истраживања, тј. поступка самооцењивања и могућности за идентификацију ризика у интерној ревизији и контроли. Фокус експерименталног дела истраживања усмерен је на примену поступка самооцењивања за управљање финансијским ризицима из перспективе интерне ревизије, на примерима пословања узоркованих међународних компанија Централне и Источне Европе, у периоду од 2009. до 2014. године.

Очекује се да ће практични резултати овог истраживања омогућити дефинисање систематског приступа за разраду предложене методологије и обезбедити њену примену, како у средњим, тако и у великим компанијама, практично у било којој сфери пословања. Осим тога, основни аналитички и практични резултати, добијени кроз ово истраживање, моћи ће даље да се користе за разраду статистичких и аналитичких докумената методолошког карактера, пре свега, у циљу идентификације кључних фактора финансијских и других пословних ризика и повећања ефикасности интерне ревизије и контроле.

ГЛАВА 1.

ТЕОРИЈСКИ АСПЕКТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

1.1. Садржај и генеза интерне ревизије у савременој науци

Формирање скупа економских односа, који су везани за интерну ревизију, резултат је сложених мултифакторијалних процеса, који изискују свеобухватну разраду теоријских и методолошких основа овог процеса, који се данас налази у фази убрзаног развоја. Према речима стручњака (нпр. Skobara 1998.), одредбе савремене теорије ревизије још увек су недовољне за ефикасну практичну делатност у области интерне ревизије, оне су и даље у многим случајевима дискутабилне и двосмислене, упркос широком спектру стандардизационих и методолошких смерница светске науке и праксе. Неопходност стварања научног концепта интерне ревизије изазвана је неразрађеношћу читавог комплекса питања, која су у вези са одсуством логички изведеног, систематског приступа схватању суштине, структуре, садржаја и еволуције процеса интерне ревизије, одсуством систематског знања о изградњи и функционисању њених механизма у економском окружењу организација, што чини актуелним њихово даље научно дефинисање и систематизацију.

1.1.1. Дефинисање термина „интерна ревизија“

Тренутно не постоји јединствено гледиште у погледу суштине интерне ревизије и њеног места у систему интерне контроле организација. Упркос постојећим основама стандардизације, још увек су безначајни општи и детаљни методолошки документи реализације ове делатности, у којим би се спроводила јасна систематизација теоријских и методолошких основа интерне ревизије. Ова ситуација у великој мери налази своје објашњење у чињеници да интерна ревизија као економски и научни феномен представља новину.

У међународној теорији и пракси до подстицаја развоја интерне ревизије дошло је у 30-им годинама XX века. Формирање и развој интерне ревизије одвијао се у два правца: управљачка ревизија (ревизија система управљања) и ревизија пословања (оперативна ревизија). Притом, оперативна ревизија развијала се ефикасније од управљачке ревизије. Улогу и суштину интерне ревизије истраживачи су интерпретирали на различите начине.

Конкретно, познати енглески научник и стручњак у области савремене међународне ревизије Р.Доц представио је своје схватање суштине интерне ревизије као „саставног дела интерне контроле, која се спроводи по одлуци управе фирме у сврху контроле и анализе привредних активности“ (Dodge 1998:87).

Амерички научници, који спадају у традиционалне представнике савремене теорије ревизије и редове водећих професора и практичара, Е.А.Аренс и Џ.К.Лобек (Arens, Loebbecke 1997:14), дефинисали су интерну ревизију као „интерну економску ревизију, која пружа администрацији информације, значајне за доношење одлука, које се односе на ефикасно функционисање њиховог бизниса.“

У светској пракси имплементација интерне ревизије је одговорност интерних ревизора (служба интерне ревизије) и одбора за ревизију у саставу управног одбора. Главне одредбе о делокругу одбора за ревизију, по правилу, утврђују се интерним кодексима предузећа, који представљају јавне документе и сведоче о постојању корпоративне културе у организацији.

У принципу, на основу анализе публикација страних научника (Knight (1921), Bernoulli (1954), Bollee (1980), Aldersley 1989.; Brown & Solomon (1990), Hull (1995), Bernstein (1996), Jorion (1997), Arens, Loebbecke (1997); Dodge (1998), Bouchaud & Potters (2000), Taleb (2001), Gigerenzer (2002), Shiller (2003), Holton (2004), Kaas (2004), Redmill (2004), Toit (2004), Swanson (2010), etc. могу се издвојити следеће детерминанте у дефинисању суштине интерне ревизије:

1) интерна ревизија као елемент система интерне контроле, који организује руководства предузећа у циљу анализе рачуноводствених и других контролних података;

2) интерна ревизија као независна делатност у организацији за проверу и процену њеног пословања у интересу руководиоца. Циљ интерне ревизије јесте помоћ запосленима организације да ефикасно обављају своје функције;

3) интерна ревизија као активност контроле карика у систему управљања и различитих аспеката функционисања организације, спроводе је представници посебног надзорног органа у оквиру помоћи органима управљања организације...;

4) интерна ревизија као саставни део опште ревизије, која је организована у привредном субјекту у интересу његових власника са циљем

поштовања утврђеног поступка вођења рачуноводства, заштите имовине и поузданости функционисања система интерне контроле.

Извесна концептуализација суштине интерне ревизије је нераскидиво повезана са формирањем 1941. године у САД и даљим функционисањем таквог кључног органа у овом тренутку у области коју истражујемо, као што је међународни Институт интерних ревизора (Institute of Internal Auditors - ИА). Ова професионална организација до данашњег дана представља признат ауторитет у области теорије и праксе ревизорских активности, а у вези са тим дошло је до њене трансформације у међународни орган са више од 35 хиљада чланова, који су запослени у сфери бизниса, индустрије, образовања и управљања у више од 100 земаља. Институт интерних ревизора САД сачинио је и усвојио важна документа у области интерне ревизије, као што су „Етички кодекс“ (Code of Ethics 2009), „Међународни професионални стандарди интерне ревизије“ (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), 2008, revsd: 2012) и друга акта, која одређују међународне оквире професионалне праксе интерне ревизије. Ова стандардизациона и документациона подршка регулише делатност интерних ревизора, који послују у свим областима бизниса у различитим земљама света и дају одређени допринос разјашњењу суштине **интерне ревизије**, чија је дефиниција била усвојена од стране Института интерних ревизора САД 2002. године, као „делатност пружања независних и објективних гаранција и консултација, које имају за циљ унапређење пословања организације.“ Интерна ревизија помаже организацији да оствари постављене циљеве помоћу систематизованог и доследног приступа процени и побољшању ефикасности процеса управљања ризицима, контроле и корпоративног управљања (Definition of Internal Auditing, ИА 2002).

Путем дефинисања интерне ревизије утврђује се циљ, одређује карактер, обим и садржај интерне ревизије. Горе наведена дефиниција је у одређеној мери општег карактера, али ипак обухвата главне карактеристике интерне ревизије, које морају бити укратко објашњене.

1. *Независност и објективност.* Пре свега, сама професија интерног ревизора заснива се на два фундаментална својства - независности и објективности. Независност у овом случају представља организациони појам и у великој мери зависи од нивоа подређености службе интерне ревизије у компанији.

Под објективношћу се подразумева индивидуално својство интерног ревизора, чија је суштина непристрасност у његовим проценама и закључцима.

2. *Унапређење пословања организације.* Циљ интерне ревизије, као што следи из дефиниције, јесте унапређење пословања организације. Истичемо — откривање повреда и грешака ради даљег доношења закључака од стране руководства, идентификација и процена ризика, слабих страна у раду организације и формулисање препорука за побољшање и повећање ефикасности система и процеса.

3. *Пружање уверавања и консултација.* Суштина делатности интерне ревизије је пружање уверавања (енгл. *assurance*) и консултација (енгл. *consulting*) наручиоцима (клијентима) интерне ревизије. Притом, област пружања уверавања (гаранција) и консултација током последњих година је знатно проширена и обухвата на данашњи дан следеће области: управљање ризиком, интерну контролу, корпоративно управљање. Пружање уверавања, у овом случају, јесте објективна анализа ревизорских доказа са циљем спровођења независне процене и изношења мишљења о поузданости и ефикасности система, процеса, операција. Главна разлика између консултовања и пружања уверавања је у томе, што у првом случају карактер и обим посла ревизора одређује клијент.

Разлике између две врсте активности - пружања уверавања и консултовања, на основу мишљења стручњака Института Интерних Ревизора (ИА) (видети, нпр. Sonin 2012.) - приказане су у Табели 1.

**Разлике између пружања гаранција (уверавања) и консултовања
као процеса који чине суштину интерне ревизије**

Гаранције	Консултовање
<ul style="list-style-type: none"> • односи „наручилац – ревизор - ревидирани“ • наручилац — управни одбор, највише извршно руководство • процена поузданости и ефикасности система управљања ризиком, контроле, корпоративног управљања • карактер и обим посла одређује ревизор • ревизорско мишљење у облику формалног извештаја • обавезна контрола извршења препорука 	<ul style="list-style-type: none"> • односи „клијент - ревизор“ • клијент — линијско (оперативно) руководство (по правилу) • помоћ у повећању ефикасности пословања, процена нових система и процедура са тачке гледишта могућих ризика • карактер и обим посла одређује клијент • препоруке у облику извештаја или другом облику по договору са клијентом • контрола спровођења препорука није обавезна (неопходност одређује клијент)

За власника, представљеног од стране управног одбора, од веће је важности активност интерне ревизије за пружање уверавања. Са тачке гледишта линијског руководства, највећа вредност интерне ревизије јесте могућност добијања консултација о повећању ефикасности бизнис-процеса, за које линијско руководство сноси одговорност. Највише извршно руководство је заинтересовано како за то, да интерна ревизија доприноси линијском руководству у обављању његових функција, тако и за то да интерна ревизија помогне у контроли активности линијског руководства.

Данас се у науци воде интензивне дискусије на тему који пропорционални однос мора постојати између времена које интерна ревизија посвећује активностима пружања уверавања и активностима пружања консултација, што на одговарајући начин утиче на интерпретацију њене суштине. Дакле, присталице једног гледишта верују да интерна ревизија може бити најкориснија за компанију управо у фазама промене и/или разраде и имплементације система/процеса/процедура, јер за организацију у целини потенцијалне користи од таквог ангажовања интерних ревизора као консултаната и даље премашују ризике смањења објективности резултата рада интерних ревизора у будућности.

Представници друге научне позиције образлажу целисходност „апсолутне функционалне чистоће“, моноваријантности интерне ревизије са претпоставком да њен главни значај лежи управо у пружању објективних уверавања, и консултације би стога требало да се сведу на минимум у делатности интерног ревизора. Сматра се да што је више интерни ревизор заузет консултантском делатношћу, већа је уопштено потенцијална претња објективности интерне ревизије — пројекти и области, у којима је данас интерни ревизор учествовао у својству консултанта, сутра ће бити предмет провере интерног ревизора.

С обзиром на то да је главни задатак интерне ревизије, у складу са интерпретацијом њене суштине, прихваћеном на међународном нивоу, пружање објективних гаранција (тј. контрола), треба веома пажљиво решавати питање повећања релативног удела консултантских активности у оквиру образлагања теоријске суштине интерне ревизије, како би се у пракси избегао негативан утицај на даљу објективност интерне ревизије.

Пракса разних компанија у свету у том погледу је веома различита. У европским компанијама, до недавно, постојао је тренд пораста значаја интерног ревизора као консултанта. У овом тренутку можемо говорити о приближном односу 80/20, где се 80% времена, које је издвојено за ревизорска ангажовања, користи за активности пружање уверавања и 20% — за консултантске активности. Међутим, после последњих бучних корпоративних скандала, који су се десили почетком XXI века, расте убеђење да значај интерне ревизије за компанију лежи управо у пружању објективног уверавања (Sonin 2012).

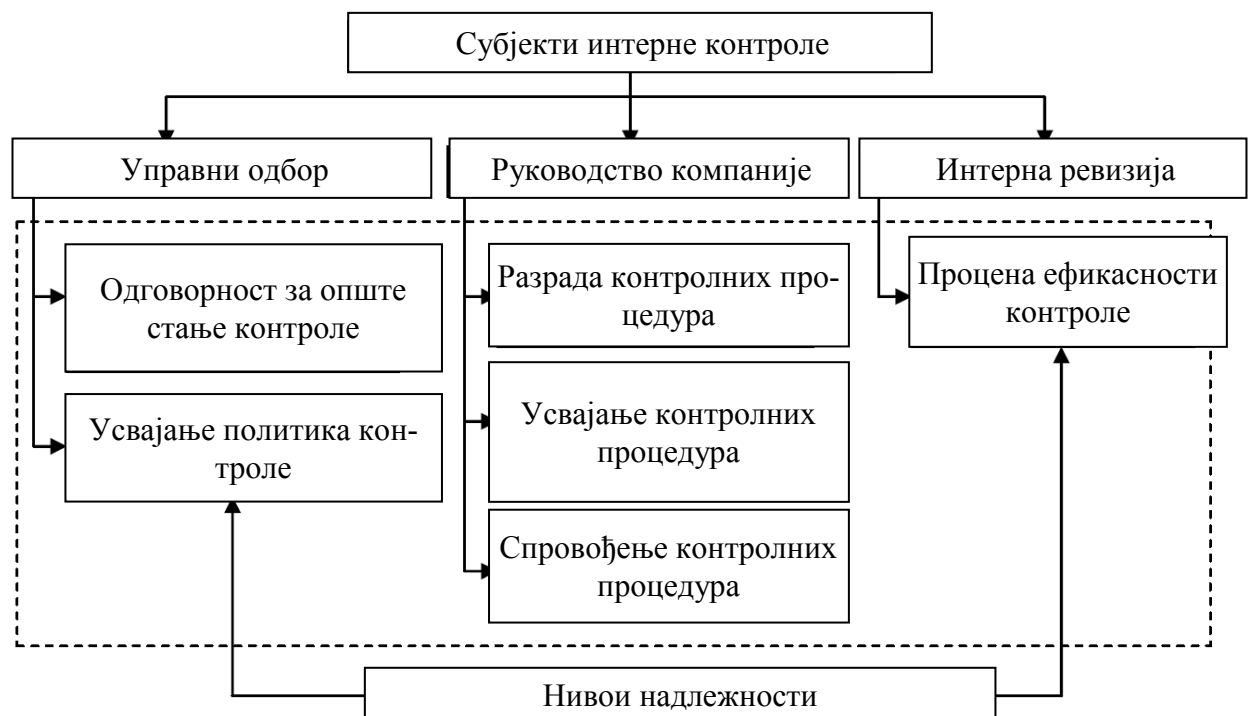
Само онај систем интерне ревизије који функционише ефикасно, омогућује смањење ризика код финансијских и економских активности, чија је процена поверена интерној ревизији, због чега, пре свега, морају бити јасно одређене све структурне компоненте интерне ревизије, што ће у будућности омогућити да буду допуњене потребним методолошким и практичним функционалом.

1.1.2. Структура и циљеви интерне ревизије

У структури интерне ревизије могу се издвојити најважнији елементи, који обухватају субјекто-објектну структуру интерне ревизије, предмет, задатке, циљне и функционалне карактеристике. Размотрићемо сваки од горе поменутих структурних елемената и њихове карактеристике.

Субјектна структура интерне ревизије. Основни састав **субјеката контроле** чине стручњаци, они непосредно реализују процес интерне ревизије, и у тесној су процедуралној вези са управљачком структуром организације. Квалитет резултата контроле коју они спроводе пре свега зависи од професионалних квалификација и објективности. Знања и вештине запослених у интерној ревизији морају обухватати познавање карактеристика функционисања предузећа и управљачке структуре, познавање теоријског апарата интерне ревизије, методолошких основа спровођења ревизорских провера, познавање основа стандардизације интерне ревизије, које су усвојене на националном и међународном нивоу, норми националног законодавства, способност правилног одређивања комплекса питања, која су предмет интерне и екстерне провере, способност уопштавања резултата појединачних провера у циљу израде комплекса препорука.

Шематски ћемо приказати надлежности субјеката интерне контроле у зависности од њиховог нивоа градације (види Слику 1).



Слика 1. Надлежности субјеката интерне контроле у зависности од њиховог нивоа градације

Објектна структура интерне ревизије. Објекти интерне ревизије представљају карике у систему управљања организацијом и омогућавају

спровођење контроле. Избор објекатне структуре интерне ревизије спроводи се у складу са циљевима пословања конкретне организације.

Имајући у виду ревизију као самосталну научну дисциплину и ослањајући се на њену суштинску компоненту, може се, опет, говорити о **предмету интерне ревизије**.

Представе о суштини и предмету интерне ревизије мењају се у процесу продубљивања знања о финансијској и економској делатности привредних субјеката, као и у процесу усложњавања те исте делатности. На данашњи дан постоје два основна правца интерпретације њене предметне области:

- ✓ као провере ефикасности коришћења унутрашњих резерви привредног субјекта, провере усклађености операција са основним процедурама и нормативним актима (нпр. Adams 1990: 5);

- ✓ као сфере, која није ограничена само на рачуноводство, већ такође укључује процену организационе структуре привредног субјекта, рачунарске операције, методе производње које се примењују, маркетинг и било које друге области, у којој ревизор има одговарајућу надлежност (на пример, Arens, Loebbecke 1997: 6).

У овире једног од праваца може се уочити ужа, ограничена дефиниција предмета интерне ревизије, док други правац знатно проширује њену предметну област.

У контексту нашег истраживања чини се целисходним да се **предметна област интерне ревизије** дефинише као информациони токови, који долазе до система управљања привредним субјектом и одражавају реалне финансијске и економске процесе, који се одвијају у овом субјекту. Анализирајући појединачне показатеље који карактеришу економске активности привредног субјекта, интерна ревизија омогућава доношење закључака о квалитету управљања субјектом који се подвргава ревизији и постојећим ризицима у овој области, што омогућава њихову минимизацију у будућности.

Сложен и многострани карактер предметне области ревизије узрокује неопходност примене различитих предметних технологија и интеграције у ову науку елемената многих наука, укључујући и фундаменталне. С тим у вези неопходно је схватити и дефинисати метод ревизије као инструмент научног познања њене предметне области, одређивања њене суштине и садржаја.

Методе и технологије интерне ревизије. Под њима се подразумевају начини постизања циљева, који се одликују применом општих научних методолошких техника истраживања објеката контроле (анализа, синтеза, индукција, дедукција, аналогија, моделирање, апстракција, редуција, експеримент и др.), сопствених емпиријских методолошких техника (инвентарисање, контролна мерења, контролно пуштање опреме у рад, формална и аритметичка провера, контрапровера, метод обрнутог одбројавања, метод поређења сличних чињеница, службена истрага, експертизе разних врста, логичка провера, скенирање, писмено и усмено анкетирање и др.), као и специфичне технике сродних економских наука (технике економске анализе, економско-математичке методе, методе теорије вероватноће и математичке статистике и др.).

Посебни значај такође има и дефинисање циљева, задатака, као и функционалних одлика и принципа интерне ревизије.

Циљ интерне ревизије је пружање помоћи управи организације у спровођењу ефикасне контроле различитих карика (елемената) система интерне контроле. На основу горе наведене дефиниције предметне области интерне ревизије, по нашем мишљењу, главни **задатак интерне ревизије** јесте пружање независних и објективних гаранција у погледу поузданости информација, поштовања законодавства и принципа корпоративног управљања, заштите актива, ефикасности система управљања ризицима и учинка рада система интерне контроле организације. Према томе, поред задатака контролног карактера интерна ревизија решава задатке економске дијагностике, израде финансијске стратегије, маркетиншких истраживања, менаџмент консалтинга.

Опште **функције интерне ревизије** подразумевају:

а) процену адекватности система контроле - спровођење провера карика у систему управљања (контроле), пружање образложених предлога за елиминисање установљених недостатака и препорука за повећање ефикасности управљања;

б) процену ефикасности пословања организације како у целини, тако и сваке од њених управљачких структура и центара одговорности - спровођење стручних процена различитих аспеката функционисања организације и пружање образложених препорука за њихово побољшање.

с) предвиђање економског развоја организације у перспективи, узимајући у обзир утицај свих потенцијалних спољних и унутрашњих фактора,

између осталог узимајући у обзир минимизацију трошкова и губитака у корелацији са буџетом, државним установама и комерцијалним партнерима.

У зависности од специфичности организације, карактеристика њене организационе структуре и циљева, утврђених од стране администрације, задаци, функције и методе конкретне интерне ревизорске службе могу се разликовати.

Истраживање структуре интерне ревизије као економског феномена такође изискује разматрање питања њене типологије. Спроведена анализа и систематизација теоријских извора показује да су у савременој науци присутне углавном следеће врсте интерне ревизије:

1) *функционална ревизија система управљања*, спроводи се у циљу процене продуктивности и ефикасности у било којем функционалном контексту *економске активности*;

2) *међуфункционална интерна ревизија* - приликом које се квалитет извођења различитих функција оцењује у њиховом узајамном односу и интеракцији.

3) *организационо-технолошка ревизија система управљања* - представља контролу различитих карика у систему управљања, коју спроводи орган интерне ревизије, у смислу њихове организационе и/или технолошке (тј., у смислу процене комплекса коришћених начина, метода, технологија управљања, процедура, које се спроводе) целисходности (рационалности).

4) *ревизија врста активности* - подразумева објективни преглед и свеобухватну анализу одређених врста активности, бизнис-пројеката у циљу проналажења могућности њиховог побољшања.

5) *свеобухватна ревизија система управљања организацијом* - интерни ревизори могу спроводити детаљнију контролу организације, која одражава скуп организационо-технолошке и функционалне ревизије система управљања, ревизије врста активности, као и ревизије елемената и процеса, који повезују организацију са спољашњом средином, на пример, система спољних професионалних односа, имица, односа са јавношћу, и др. Овде се дефинишу све јаке и слабе стране у пословању организације, оцењује се стабилност њеног положаја у друштвеним системима вишег реда, као и перспективе њеног развоја.

б) *ревизија усклађености са одредбама* – одражава процедуре ревизорске контроле поштовања:

- ✓ закона, подзаконских аката, стандарда (правила, процедура), који су утврђени од стране спољних надлежних органа;

- ✓ формалних правила, задатака, итд., који су прописани од стране управних органа.

7) *ревизија усклађености са целисходношћу* – одражава процедуре ревизорске контроле активности службених лица (субјеката управљања) у погледу целисходности (рационалност, разумност, оправданост, корисност) њених производа (донетих одлука).

Међу водећим карактеристикама класификације интерне ревизије такође се срећу следеће:

- ✓ степен аутоматизације (аутоматизована, делимично аутоматизована, неаутоматизована интерна ревизија);

- ✓ проверљиви циклуси ревизије (интерна ревизија обртних средстава, ревизија набавке и трошкова експлоатације, ревизија прихода и потраживања, ревизија персонала и плата, ревизије материјалних залиха и производње, ревизија новчаних средстава, ревизија рачуноводствених (финансијских) информација;

- ✓ примењиване методе интерне ревизије (документациона, фактичка);

- ✓ однос ка проверљивим операцијама (прелиминарна / текућа / следећа интерна ревизија);

- ✓ учесталост спровођења (непрекидна, периодична интерна ревизија).

Треба напоменути, да се у последње време једном од кључних карактеристика типологије интерне ревизије у науци такође сматра карактеристика класификације у односу на очекивања одбора за ревизију од службе интерне ревизије (Sobua 2008: 125). Ова карактеристика има и теоријски и практичан значај, јер непосредно утиче на актуелни проблем обезбеђења независности и објективности службе интерне ревизије. Поред тога, данас је постојање одбора за ревизију један од услова за уношење хартија од вредности одређене компаније у котацијске листе (листинг) водећих страних берзи. Важно је истаћи да одбор за ревизију није позван да обавља улогу гаранта поузданости извештаја и система интерне контроле, итд., већ улогу гаранта поштовања од стране менаџмента њихових обавеза у обезбеђењу поузданости извештаја, изградњи система интерне контроле, итд. Другим речима, одбор за ревизију не спроводи непосредне провере и зато му је потребан неки објективан извор информација о стању у компанији, што управо може постати служба интерне

ревизије. У том смислу, у односу на очекивања одбора за ревизију могу се издвојити следеће врсте интерне ревизије: интерна ревизија система интерне контроле; интерна ревизија система управљања ризиком; интерна ревизија усклађености система корпоративног управљања компаније са принципима корпоративног управљања.

Према томе, интерна ревизија, која није нови појам, привлачи посебну пажњу на почетку трећег миленијума, доживљавајући објективне трансформације своје суштине као научно-практични феномен, који поседује одређену структуру и методолошке основе функционисања.

1.1.3. Еволуција улоге интерне ревизије у другој половини XX и почетком XXI века

Све веће интересовање за интерну ревизију у свету на почетку XXI века условљено је низом фактора. Један од њих јесте чињеница да интерна ревизија представља један од ретких ресурса, који су на располагању у овом тренутку, а истовремено потцењених, чија правилна примена може да побољша ефикасност пословања конкретног предузећа. С тим у вези, функционисање великих компанија на светском и националним тржиштима објективно је условило формирање службе интерне ревизије у управном апарату. Међународно искуство акционарских друштава САД и Западне Европе показује да интерна ревизија све чешће постаје суштински саставни део ефикасног корпоративног управљања. Без обзира на то, данас у свету такође постоји много великих организација, у којима органи интерне ревизије не постоје. Међутим, савремени развој привредних грана одликује се све оштријом конкуренцијом. И у овој ситуацији у условима глобалног економског окружења неопходно је разрађивати комплекс мера за стварање конкуретских предности конкретне државе у односу на друге земље, у оквиру којег се формирање и развој научно образложених приступа организацији интерне ревизије и њихово прилагођавање савременим тржишним условима и потребама вишег руководства истиче као један од најважнијих праваца повећања ефикасности економске активности како на макроекономском нивоу, тако и на нивоу појединачних привредних субјеката.

Карактеришући друге објективне факторе све већег интересовања за интерну ревизију, треба поменути низ бучних корпоративних скандала у САД и

Западној Европи почетком XXI века (на пример, повезаних са неквалитетним корпоративним управљањем компанија Enron, WorldCom, и др.), који су дали разлог да верујемо да институција екстерне ревизије може проузроковати озбиљне пропусте, што доводи до стечаја чак и највеће светске компаније.

Још један од фактора пораста интересовања за интерну ревизију на почетку XXI века јесте већ поменути фактор, његова суштина лежи у томе да постојање ефикасног корпоративног управљања у компанији, чији је један од саставних делова интерна ревизија, представља позитиван сигнал за потенцијалне инвеститоре и кредиторе и повећава инвестициону атрактивност компаније. Горе наведени фактори могу бити допуњени још неким. Пре свега, то је жеља (по правилу - изазвана великом неопходношћу) власника и менаџмента да се структура и организација бизнис-процеса уреди, што може довести до значајне уштеде средстава компаније. Поред тога, постојање интерне ревизије у компанији постаје веома актуелно за власнике-менаџере компанија, који се удаљавају од непосредног вођења послова препуштајући функције управљања професионалним менаџерима. И најзад, планирање изласка на међународна тржишта капитала у краткорочној или средњерочној перспективи диктира савременим компанијама потребу стварања служби интерне ревизије. Правила најкрупнијих берзи (на пример: NYSE, LSE) подразумевају постојање интерне ревизије у компанији као обавезан предуслов за уношење хартија од вредности компаније у листинге берзе.

Размотрени фактори условљавају настанак интерне ревизије у садашњој фази њеног функционисања. Еволуција интерне ревизије такође је директно повезана са развојем савремених теорија ревизије. Приказаћемо њихову кратку анализу.

У савременој ревизији могу се издвојити три правца теорије:

- 1) теорија адекватности (потврђујућа ревизија);
- 2) теорија контролинга (системно-оријентисана ревизија);
- 3) теорија консалтинга (ризично-оријентисана ревизија).

Теорија адекватности се заснива на разрадама енглеских теоретичара (Pixley 1881, Dicksee 1892, Ruud 1989, etc.). У склопу ње улога ревизије се сводила на проверу фактичког постојања догађаја, који су се десили у прошлости, и утврђивању њихове тачности. У складу са одредбама ове теорије примењиван је директан доследан приступ – потврде су се добијале помоћу директног поређења

рачуноводствених извештаја. У контексту поменуте теорије функционисала су два алтернативна приступа директне доследне ревизије: од докумената ка извештајима; од извештаја ка документима. Настављајући и развијајући теорију, њени представници су видели свој задатак у откривању намерних и случајних грешака у извештају, који се проверава (Montgomery 1905, 1909, etc.).

Скуп наведених гледишта добио је метафоричке називе *полицијске теорије* или *теорије „чуvara“*, у складу са којом ревизор врши улогу „чуvara“, који чува имовину власника, односно ревизија се спроводи у интересу власника, а улога ревизије се при том своди на проверу фактичког постојања догађаја, који су се десили у прошлости, и утврђивања њихове тачности. Ревизор одговара на питање какво је стање заправо, али, нажалост, недостатак ове теорије лежи у чињеници да у тренутку када се потенцијални инвеститор упознаје са закључком ревизора, овај закључак већ није релевантан.

Средином XX века настала је *теорија контролинга*, у складу са којом је циљ ревизије био усмерен на утврђивање слабих страна система интерне привредне контроле и елиминисање огромне већине грешака и нетачности у рачуноводству за период који се проверава. На тај начин, циљ ревизије прешао је са анализе докумената на „живу организацију“ интерне контроле на објекту који се проверава. Није постојао акценат на уклањању свих одступања, укључујући и кршење рачуноводствених правила, већ на њиховој важности. Овде долази до преоријентације „чуvara“ ка улози „трагача“, а он би требало да покаже власнику колико ефикасно је радила унајмљена администрација. Основни фокус ове теорије је усмерен на примену индиректних методолшких инструмената. Главни недостатак ове теорије јесте то што се степен објективности података у извештајима при том смањивао.

Теорија консалтинга (Sherer, Kent 1983), развијала се од 80-их година XX века, непосредно је повезана са ефикасношћу пословања предузећа. У склопу ове теорије задаци ревизије се свode не на потврђивање извештаја, не на анализу његове адекватности и утврђивање ефикасности система интерне контроле, већ на анализу ефикасности пословања саме организације. Ефикасност пословања компаније зависи од ефикасности рада њених запослених и, пре свега, од администрације, и улога ревизије се свodi на једну од форми консултовања власника у вези са квалитетом рада унајмљене администрације. У научној литератури ова теорија је такође добила називе „*теорије агента*“ и „*теорије*

водича.“ Ревизор у овом случају не игра улогу „чуvara туђе имовине“ или „надзорника“, већ помоћника власника и администратора. Претпоставља се да сукоб између власника и администрације не постоји, а ревизор пружа помоћ обема странама да дођу до споразума. Ова теорија помера акценат са докумената на људе – привредне субјекте. Притом, циљ ревизије је да покаже како се распоређују удели финансијских резултата у зависности од стварног доприноса различитих група. Са своје стране, ревизор помаже да се успостави праведна равнотежа интереса. У оквиру ове теорије примењују се инструменти математичких дисциплина – теорије вероватноће, теорије информације, линеарног програмирања, као и неке технике система „директ-костинга“ у рачуноводству, итд.

Развој ове теорије постао је *бихевиористички приступ*, у складу са којим је понашање ревизора предодређено стимулансима, и за сваки стимуланс он мора имати одговарајућу реакцију. Најважније процедуре у оквиру овог приступа су:

- ✓ тестови, с тим што је тестирање субјективног понашања чак важније од тестирања докумената;
- ✓ ризик, јер прорачун неизвесности, приликом ког се доносе одређене одлуке – представља основу рада ревизора.

На тај начин, главни недостатак ове теорије постао је субјективизам.

У специјализованим студијама о настанку ревизије такође се издвајају још неке њене савремене теорије (нпр. Вучкова 1998):

- a) *теорија „потврђивања кредитног бонитета“*, ограничава улогу ревизора успостављањем солвентности предузећа, користећи углавном податке из финансијских извештаја;
- b) *теорија модератора*, тврди да ревизор има улогу посредника између различитих страна које учествују у економском процесу и постављају одређене, и често контрадикторне захтеве. У оквиру ове теорије ревизор је дужан да схвати ове противречности и одабере стратегију за прикупљање доказа, која би у оптималној мери задовољила захтеве круга корисника, одређеног са његове стране;
- c) *квазикритичка теорија*, мишљење ревизора и процес прикупљања доказа зависи од многих околности које настају;

d) *теорија о улози ревизора као инструмента друштвене контроле вођења рачуноводства*, наглашава да клијенти ревизора нису власници, а још мање администратори (директори), већ друштво у целини, и да није битно мишљење лица која су купила акције, већ то, шта могу да помисле потенцијални купци.

Као резултат тога, можемо констатовати да се до краја 40-их година XX века ревизија углавном састојала у провери документације, која потврђује забележене новчане операције, и правилном груписању ових операција у финансијским извештајима, и добила назив *потврђујуће ревизије*, а период њеног формирања постао је прва фаза у развоју ревизије. Описујући ову фазу, можемо рећи да је ревизија у класичном смислу те речи представљала екстерну, независну, ванинституционалну финансијску контролу делатности привредних субјеката (компанија). У другој фази развоја ревизије, после 1949. год., независни (екстерни) ревизори почели су да посвећују више пажње питањима интерне контроле у компанијама, верујући да постојање ефикасног система интерне контроле смањује степен вероватноће грешака до безначајног и, стога, финансијски подаци и извештаји су потпуни и тачни. Ревизорске фирме почеле су да се баве више консултантском делатношћу него непосредно ревизорским проверама. Оваква ревизија добила је назив *системски оријентисане*, јер је омогућила посматрање система, који контролишу рад система интерне контроле.

Тренутно је у току трећа фаза развоја ревизије – *ревизија оријентисана на ризик*. Приликом спровођења провера или консултантских активности ревизорске фирме првенствено прорачунавају потенцијалне ризике. По правилу, тренутно се ревизорска провера спроводи селективно – углавном тамо где је ризик грешке (или злоупотребе, проневере) максималан.

Као и све научне теорије, теорије ревизије имају своје позитивне и негативне стране. У складу са тим, из њих очигледно проистичу задаци интерне ревизије као научног правца, који функционише у привредним субјектима у оквиру конкретне државе – да на основу богатог светског искуства, узимајући у обзир националне економске специфичности, разради теоријске приступе, а такође на основу проучавања међународног искуства у регулисању ревизорских активности, да разради методологију спровођења интерне ревизије, која ће омогућити примену свих најновијих научних достигнућа у пракси.

Изучивши различите научне тачке гледишта на проблем, структуру и еволуцију феномена који се истражује у овом делу научног истраживања, могуће је прецизирати појам суштине **интерне ревизије**, узимајући у обзир изнете примедбе и коментаре, дефинишући је као **елеменат система интерне контроле; независну, објективну и доследну систематску делатност, коју спроводе представници интерног контролног органа и која је повезана са предметом и објектом свих ревизорских активности у компанији (интерних и екстерних), а обавља се у циљу повећања ефикасности управљања ризиком, процене нивоа корпоративног управљања и унапређења целокупног пословања организације**. Предложена дефиниција се одликује тиме што, базирајући се на терминологији Института интерних ревизора (ИИР), омогућава констатацију да се интерна ревизија спроводи унутар организације за различите кориснике и усмерена је на управљање ризицима и процену ефикасности пословања организације.

1.2. Актуелни проблеми организације интерне ревизије и управљања ризицима организација

1.2.1. Систематизација основних фактора који утичу на резултат процене ризика

Свака компанија приликом изласка на светско, национално или локално тржиште првенствено има циљ да створи вредност за стране, које су заинтересоване за њену делатност. У таквим околностима организације се, пре свега, суочавају са неизвесношћу, и у вези са тим задатак управних органа јесте доношење јединствене одлуке о степену неизвесности, који је компанија спремна да прихвати у тежњи да повећа вредност за заинтересоване стране. Неизвесност у овом случају укључује две супротне особине - с једне стране – постојећи ризик, а с друге – отварање перспектива, што доводи до смањења или повећања вредности.

Постојање ризика је наличје економске слободе. Слобода на економском тржишту обезбеђена је за све објекте економске активности, слободу једног објекта истовремено прати слобода и других продаваца и потрошача, тако да се са развојем тржишних односа неизвесност и комерцијални ризик повећавају.

Као што показује спроведена анализа, у савременој научној литератури често се не прави разлика између појмова „ризик“ и „неизвесност“. Ипак, међу њима постоји значајна разлика, посебно важна за интерну ревизију - ризик карактерише такву ситуацију, приликом које је настанак непознатих догађаја врло вероватан и може бити процењен квантитативно. Неизвесност представља шири и обимнији појам, јер је ова појава условљена свим факторима који утичу на коначни резултат привредне активности, она се одликује чињеницом да је немогуће унапред проценити вероватноћу настанка непознатих догађаја.

Упркос парадоксалности, која се уочава на први поглед, неизвесност садржи у себи примарну полугу управљања пословањем компаније. Ризици који се појављују у тренутку стварања компаније постају главна мотивација и пружају руководству компаније могућност одређивања стратегије и тактике функционисања организације. Управљање ризицима омогућава ефикасно деловање у условима неизвесности и ризика повезаних са њима, као и коришћење могућности, повећавајући тако потенцијал за раст вредности компаније.

У условима савремене економске ситуације компаније се суочавају како са унутрашњим, тако и са спољашњим ризицима најширег спектра, укључујући и стални пораст ризика од злоупотреба различитих врста.

Анализа података теоријских извора (нпр. Simunic, Stein 1990, Hull 1995, Bernstein 1996, Jorion 1997, Bouchaud & Potters 2000, Taleb 2001, Gigerenzer 2002, Shiller 2003, Holton 2004, Kaas 2004, Redmill 2004, Toit 2004, etc.), који систематизују основне аспекте проблема истраживања (Knight 1921, Bernoulli 1954, Bollee 1980, Brown & Solomon 1990) омогућава поделу спољних фактора, који утичу на степен комерцијалног ризика и његове процене, на следеће:

1) фактори директног утицаја, који непосредно утичу на резултате комерцијалне делатности. У њих спадају:

- законодавство и стандарди (регулишу комерцијалну делатност);
- непредвиђене акције јавних служби и институција;
- порески систем;
- односи са партнерима;
- активности конкурената;
- корупција и рекетирање;

2) фактори индиректног утицаја (они не могу директно утицати, али доприносе његовој промени):

- политички услови;
- економска ситуација у земљи;
- економска ситуација у свету;
- економски положај компаније на тржишту;
- околности више силе.

У интерне факторе спадају:

стратегија организације (погрешан избор сопствених циљева предузећа, погрешно предвиђање развоја спољног окружења, погрешна процена потенцијала);

управљање и доношење управљачких одлука (низак квалитет управљања радним, материјалним, финансијским ресурсима због недостатка координације међу запосленима, недостатка искуства, финансијских промашаја, лоше организације рада, итд.);

организација процеса куповине и продаје (поштовање уговорне дисциплине, рационални избор добављача, примена рационалног кретање робе, избор ефикасне сервисне политике);

расположивост финансијских средстава (тешкоће у добијању кредита, високе камате, стварање неопходних залиха материјалних ресурса);

губитак и оштећења робе због немара запослених предузећа;

вероватноћа непоштења запослених, које може проузроковати материјалну штету;

недовољно висока квалификација запослених компаније, чије активности могу проузроковати ризичну трансакцију;

прекид пословних активности.

Поред тога, интерни фактори такође укључују: заштиту пословне тајне; надлежност учесника пословне делатности у области економије, менаџмента, маркетинга, рекламе и трговине, њихове личне особине; спровођење маркетиншких истраживања стања на тржишту, конкурентног окружења, структуре добављача и потрошача; строго поштовање законодавства у области комерцијалне делатности; асортиман и квалитет робе која се продаје; персонал предузећа; опрему која се користи; износ трошкова предузећа; жељену стопу приноса, итд.

По степену утицаја на величину ризика се разликују:

основни фактори, под чијим утицајем степен ризика значајно варира;

помоћни фактори, који слабо утичу на ризик.

Наглашавамо да се таква подела може сматрати прилично условном – она зависи од врсте ризика.

Велики значај за интерну ревизију и ефикасно управљање ризицима има подела фактора ризика по могућности контролисања на контролисане, тешко контролисане и неконтролисане.

У категорију контролисаних спадају фактори, који зависе од квалитета пословања предузећа: квалитет руководства у предузећу; ниво организације посла; ефикасност коришћења ресурса. У тешко контролисане спадају фактори, који зависе од историје предузећа и у посматраном периоду су тешко или делимично подложни утицају: просторија, у којој се налази организација, квалификација и број запослених, односи у колективу. Неконтролисани фактори

не могу се променити, већ се могу само узети у обзир. То су климатски и политички услови, итд.

Ефикасност интерне ревизије директно зависи од детаљности и квалитета процене свих могућих ризика, специфичних за одређену област која је предмет ревизије, што омогућава израду неопходних гаранција за даље ефикасно управљање организацијом у целини са оријентацијом на ризик.

У савременим условима такође је важно узети у обзир аспект утицаја људског фактора на ефикасност процене и управљања ризицима, пошто доношење одлуке о прихватању или одбацивању ризика, његовој процени и управљању спада у сферу надлежности службе интерне ревизије и менаџмента компаније, који поседују теоријско знање и практично искуство у овој области. Према томе, карактеристична одлика процене ризика, која утиче на њену ефикасност, јесте субјективизам, односно одлучујући утицај људског фактора приликом спровођења операције и прихватања ризика од стране организације. Са таквим широким спектром фактора, који узрокују ризике у пословању организације и утичу на њихов развој, улога интерне ревизије и критеријуми за њено спровођење стално расту.

1.2.2. Функционална и организациона корелација између интерне ревизије и управљањем ризицима

Дефиниција еволуције интерне ревизије, која је претходно наведена у нашем раду, показала је да је последња деценија драстично променила приступ суштини интерне ревизије, утврђеној, између осталог, дефиницијом Института интерних ревизора (IIA). Тренутно је у току трансформација интерне ревизије у инструмент процене ризика, те долази до померања акцента од процене појединачних трансакција ка процени ризика пословања компаније у целини. Притом, норма интерне ревизије подразумева коришћење приступа оријентисаног на ризик приликом планирања и извођења ревизорских активности. У условима нестабилности економске компоненте потребно је у потпуној мери утврдити ризике који прете виталности компаније (IIA Intern.conf.matls, March 28-31, Orlando, Florida, USA: 7).

У складу са спроведеним истраживањем „Лиценца за лидерство“ („License to Lead“ 2010) и заједничким извештајем глобалне компаније - лидера на међународном тржишту интегрисаних услуга у области управљања људским капиталом Korn/Ferry International и Института интерних ревизора (ИА), функције интерне ревизије данас се преиспитују и све активније се користе као средство за смањење трошкова, елиминисање неефикасне пословне праксе и смањења ризика. С тим у вези, интерним ревизорима се намеће неопходност поседовања системског размишљања, способност не само „повезивања тачака“, већ и сагледавања свих последица пословних одлука у циљу најефикаснијег коришћења постојећих ресурса.

У 2011. год. једна од најкрупнија међународних компанија које нуде професионалне услуге у области консалтинга и ревизије - PricewaterhouseCoopers (PwC), објавила је глобално истраживање „Стање професије интерног ревизора у 2010. год.“ (A Future Rich in Opportunity: State of the Internal Audit Profession Study, PwC 2010), које је установило кључну тенденцију која одређује перспективе развоја интерне ревизије: топ менаџмент и чланови одбора за ревизију сматрају да одељења интерних ревизија могу и морају доносити већу корист и добит бизнису у процени и управљању ризицима. Раније је менаџмент посматрао интерну ревизију као центар трошкова и, ређе, као средство за оптимизацију пословања. Као резултат тога, интерна ревизија није претрпела значајне промене, док су се остале пословне функције мењале и оптимизовале.

Данас се критеријуми и очекивања заинтересованих страна за интерну ревизију повећавају услед промене окружења и актуелних задатака бизниса. Према резултатима „Светског анкетања о интерној ревизији: динамика 2008-2009., тенденције 2010.“ (PwC 2009), у оквиру којег су систематизовани одговори више од 2 хиљаде интерних ревизора широм света, главна тенденција у области интерне ревизије за наредне период јесте – радити више са мањим трошковима. Ради значајног доприноса бизнису, интерна ревизија помера акценат са функције контроле усклађености са законима и корпоративним критеријумима на рад са стратешким и значајним (материјалним) ризицима.

Данас интерни ревизори састављају план својих активности на основу питања: „Шта компанија жели да постигне?“ и „Каква ревизија може да помогне компанији да оствари постављене циљеве?“.

Анализа утицаја ризика на вредност компанија може се приказати помоћу следећих фактора, који представљају најзначајније узроке смањења акционарске вредности (Blinova, Petrova, PwC 2010):

стратешки и бизнис-ризиви (60%);

оперативни ризиви (20%);

финансијски ризиви (15%);

ризиви неусклађености са интерним и нормативно-правним захтевима (5%).

Без обзира на то, као што показује анализа праксе, данас се стратешким и пословним ризивима још увек ретко придаје суштински значај у раду интерне ревизије, док је главни фокус традиционално усмерен на нормативно-правне и оперативне ризике.

Резултати међународног истраживања ревизорске компаније PricewaterhouseCoopers - PwC (2009) показују да у најскоријој перспективи интерни ревизори планирају да посвете више пажње: ризивима везаним за информационе технологије (83%); оперативним ризивима (81%); новим бизнис-ризивима који се појављују (78%). Поред тога, традиционална област деловања интерне ревизије – контрола поштовања регулаторских критеријума и политика – такође ће остати приоритет у наредним годинама (78% – појачање пажње), упркос најмањем утицају на акционарску вредност компаније.

Управљање ризивима који превазилазе границе интерне контроле (на пример - стратешки ризиви) дефинисано је као најприоритетнији правац у плановима ревизије у наредном периоду. У исто време, постоји тенденција смањења традиционалног фокуса на финансијске контроле.

Анализирајући резултате истраживања PwC треба нагласити да стратешке иницијативе и програми немају примарну улогу у блиској будућности, што је фактор потцењености улоге стратешких ризика у развоју компанија у краткорочном и дугорочном периоду од стране ревизора.

Упркос таквом резултату истраживања пословних ревизора, Експертска комисија Националног удружења корпоративних директора САД (National Association of Corporate Directors, NACD), која се бави питањима ревизије, успоставила је следеће одлике ризика, које мора да прати и контролише комисија за ревизију (NACD 2010):

комплексне комерцијалне аранжмане, који, највероватније, имају малу практичну вредност;

велике трансакције, које се уговарају у последњем тренутку и доводе до значајног прихода, што се одражава у тромесечним или годишњих финансијским извештајима;

промена ревизора због неслагања у вези са питањима рачуноводства или ревизије;

претерано оптимистична саопштења за јавност, у којима главни извршни директор убеђује инвеститоре у добру перспективу за будући развој компаније;

финансијски резултати, који су превише перспективни и позитивни да би били тачни, или који су знатно бољи од резултата конкурената друштва, који послују у истим условима;

неусклађености између докумената, која садрже ставове и процене руководства, писама председника компаније и изворних финансијских извештаја;

упорна жеља главног извршног директора или финансијског директора да присуствују свим седницама одбора за ревизију, одељења интерне ревизије и независних ревизора;

честе несугласице у мишљењима руководства друштва и независних ревизора; ограничења, које се односе на област делатности одељења интерне ревизије (на пример, када запослени таквог одељења нема директан приступ одбору за ревизију);

необичне промене у билансу компаније или промене тенденција и важних односа, који се одражавају у финансијским извештајима (на пример, у случају када износ потраживања расте брже од прихода или ситуације перманентног кашњења исплата обавеза према добављачима);

принципи и практичне методе рачуноводства, који су у супротности са прихваћеним у овој области;

многобројне и (или) поновне корекције, које се не одражавају или одбијају, а биле су предложене у вези са годишњом ревизорском провером.

Управљање ризицима у компанији треба да буде засновано на методолошким разрадама и истраживањима како општег карактера, тако и стриктно специфичних, који се односе на одређени сегмент тржишта, обим бруто производње, локалну надлежност, основе законодавства и многе друге факторе, који могу значајно да промене генералну концепцију компаније у погледу разраде

и имплементације стратегије управљања ризицима. Најважнија компонента система управљања ризицима је култура управљања ризицима (Evaluate the risk management culture in your organization, IAC 2010). Интерна ревизија може и треба да постане инструмент разраде и њене имплементације.

Уопштено, **култура управљања ризицима** се може описати као систем вредности и начина понашања који постоји у организацији и који одређује суштину и форму одлука, донетих у области управљања ризицима. Култура управљања ризицима значајно утиче на одлуке, донете од стране руководства и запослених, чак и ако се не спроводи оправдана анализа могућих ризика и потенцијалних користи (Evaluate the risk management culture in your organization, IAC 2010). Култура управљања ризицима је средство, које гарантује да ће бити предузете управо неопходне, а не само хитне мере које, по правилу, нису увек пажљиво осмишљене и добро проверене.

Стручњаци треба да знају како се доносе проверене одлуке у области управљања ризицима, како би се обезбедио јединствени приступ анализи свих ситуација и доношење одговарајућих одлука у оквиру читаве организације. Приликом доношења одлука у области управљања ризиком само специјализована обука гарантује критичност мишљења и способност формулисања стручне пресуде. Са сигурношћу се може рећи да без потпуно развијене културе управљања ризицима било који програм за управљање ризицима у организацији, без обзира на то колико је добро осмишљен и сложен, можда неће бити у стању да спречи доношење погрешних одлука.

С тим у вези, стручњаци у области интерне ревизије и топ менаџмент компаније би требало да развију систем, који омогућава процену културе управљања ризицима, која мора одражавати, по нашем мишљењу, следећа питања:

- став топ менаџера и средњег нивоа руководства;
- информације о питањима професионалне етике и ризика;
- подстицај од стране запослених да се поступа у складу са прописаним правилима;
- да ли руководство на правилан начин узима у обзир ризике приликом доношења одлука;
- утицај постојеће културе управљања ризицима на односе са партнерима;
- процена ризика приликом запошљавања персонала.

Разрада и имплементација система управљања ризицима, процена постепене културе управљања ризицима у директној је корелацији са процесима стандардизације.

1.2.3. Утицај стандардизације процеса на квалитет управљања ризицима и ефикасност интерне ревизије

Према дефиницији Међународне организације за стандардизацију (ISO), **стандард** представља нормативни документ, израђен на основу консензуса, донет од стране органа, признатог на одговарајућем нивоу, он успоставља правила за општу и виšekратну употребу, опште принципе и карактеристике, који се односе на различите врсте активности или њихове резултате и има за циљ постизање оптималног степена уређености у датој области. Стандарди треба да буду засновани на консолидованим резултатима науке, технике и практичног искуства и усмерени на постизање оптималне користи за друштво (ISO/IEC Guide 2:2004: 3.2).

Важећи стандарди на међународном нивоу у области менаџмента ризика предвиђају унификацију коришћене терминологије у овој области; компоненте процеса управљања ризицима; начине изградње организационе структуре менаџмента ризика.

Године 2004. ступио је на снагу теоријско-методолошки документ „Управљање ризицима организација. Интегрисани модел“ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary 2004), израђен од стране Одбора спонзорских организација комисије Тредвеја (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). Овај документ је дефинисао концептуалне основе управљања ризицима организација и дао детаљне препоруке за стварање корпоративног система управљања ризицима унутар организације.

Процес управљања ризицима организације у интерпретацији COSO садржи осам међусобно повезаних компоненти:

- 1) дефиниција интерне средине;
- 2) постављање циљева;
- 3) одређивање (идентификација) ризичних догађаја;
- 4) процена ризика;
- 5) реаговање на ризик;

- 6) средства контроле;
- 7) информације и комуникације;
- 8) мониторинг.

На тај начин, у погледу дефинисања компоненти процеса управљања ризицима наведени документ одговара схватању процеса, који је већ утврђен у стандардима за управљање ризицима.

У облику тродимензионалне матрице, која има облик коцке, стандард успоставља однос између циљева организације (стратешки, оперативни циљеви, циљеви припреме извештаја и поштовања законодавства), организационе структуре компаније (нивои компаније, организациони делови, привредне јединице, зависна предузећа) и већ одређеним компонентама процеса управљања ризицима.

У својству још једаног стандарда, који је постао један од кључних у истраживаној области, треба истаћи Стандард за управљање ризицима (Risk Managment Standard 2002) Федерације европских удружења за управљање ризиком (FERMA), што је заједнички пројекат Института за управљање ризицима (IRM), Удружења менаџера из области осигурања и ризика (AIRMIC) и Националног форума за управљање ризицима у јавном сектору (ALARM).

За разлику од размотреног документа COSO у погледу примењиване терминологије овај стандард се придржава приступа који је усвојен у документима Међународне организације за стандардизацију (ISO/IEC Guide 73:2002 Risk Management). Конкретно, ризик се у њему, исто као у стандарду ISO/IEC, дефинише као „комбинација вероватноће догађаја и његових последица“ (Risk Managment Standard 2002: 1).

Управљање ризицима, са своје стране, сматра се као централни део стратешког менаџмента организације, чији је задатак идентификација и управљање ризицима. Притом се истиче, да менаџмент ризика као интегрисани систем управљања ризицима мора да садржи програм контроле извршења постављених задатака, процену ефикасности спроведених мера, као и систем стимулације на свим нивоима организације.

Стандард издваја четири групе ризика организације - стратешке, оперативне и финансијске ризике, као и опасности.

У тренутним условима на основу постојећих међународних стандарда у току је активан развој националних процеса стандардизације. Тренутно,

национални стандарди важе у Аустралији и Новом Зеланду (AS/NZS 4360 - 95, ed. 1999, 2004), Канади (CAN/CSA-Q850 – 97); Јапану (JIS Q 2001), Великој Британији у области управљања пројектним ризицима (BS-6079-3:2000). Појединачни пројекти у овој области спроводе се и у читавом низу других земља попут Норвешке, где конкретно важи стандард Z-013 „Анализа спремности за ризик и настанак хаваријских ситуација“ (NORSOK Z-013-2010 Risk and emergency preparedness assessment), који је разрађен за нафтну и гасну индустрију и садржи конкретне одредбе за анализу ризика, терминологију, фазе анализе ризика, препоруке за извршење анализе предности с тачке гледишта трошкова и ризика, везу са другим стандардима, који су важећи на међународном нивоу.

Као један од најкомплетнијих и најразвијених националних стандарда у области управљања ризиком експерти данас признају Стандард управљања ризицима Аустралије и Новог Зеланда. Стандард AS/NZS 4360 (1995.) има општи (који се не односи ни на једну грану) карактер, његове главне одредбе прилагођене су изградњи система управљања ризицима од стране низа мултинационалних компанија.

Према стандарду AS/NZS 4360-95 управљање ризицима на нивоу компаније представља комплекс од пет фаза, које ланчано смењују једна другу (дефиниција средине, идентификација ризика, анализа ризика, процена ризика, обрада ризика) и два процеса прожимајућег карактера (комуникација и консалтинг, мониторинг и анализа) (AS/NZS 4360-95: 3.2). Притом, под управљањем ризицима стандард подразумева „комплекс културе, процеса и структура, који је усмерен на коришћење потенцијалних могућности при истовременом управљању негативним утицајима“ (AS/NZS 4360 – 95: 1.3.25-26).

С обзиром на то да је ризик као економска појава комплексан феномен, тешко је говорити о постојању стандарда било којег нивоа, који у потпуности покривају функционисање ризика, што иницира процесе израде стандарда за поједине области и аспекте ризика (Saner 2005: 8).

Наиме, у оквиру Међународне организације за стандардизацију (ISO) развијени су и важе стандарди, који разматрају поједине аспекте управљања ризицима у неколико области активности, попут индустрије нафте и гаса, области експлоатације индустријске и медицинске опреме и др.

Постојање широког спектра стандардизационих докумената, еволуција ризика прилично често изазива ситуацију неодређености терминологије, што

спречава, са своје стране, ефикасну методолошку и практичну реализацију процеса.

Године 2002. под утицајем ових тенденција, а у сврху унификације терминологије у области управљања ризицима, између осталог и приликом разраде стандарда на различитим нивоима, ступило је на снагу Руководство ИСО/МЭК 73:2002 „Управљање ризиком. Термини и дефиниције“ (ISO/IEC Guide 73 „Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards“). Преиспитан је горе поменути стандард Руководство ИСО/МЭК 73:2002, израда стандарда ИСО/МЭК 31010: 2009 „Управљање ризицима – Руководство за процену ризика“ (ISO/IEC 31010 Risk Management – Risk assessment techniques) .

Као основу приликом израде нацрта стандарда ИСО 31010 аутори су узели раније поменути стандард Аустралије и Новог Зеланда, о чему посебно сведочи сличност између примењеног начина дефинисања и описа процеса управљања ризицима и његових појединачних компоненти. Поред тога, постоје и неке разлике. На пример, фазе „Идентификација ризика“, „Анализа ризика“, као и „Процена ризика“ не разматрају се самостално, већ као саставни делови фазе „Процена ризика“. Поред тога, на посебан начин се наглашава неопходност документовања процеса управљања ризицима, узимајући у обзир корист од поновног коришћења акумулираних информација у циљу управљања, процене трошкова за формирање и чување докумената и низа других фактора.

Уједно, карактеристика принципа управљања ризицима и опис модела управљање ризицима одвојени су у оквиру стандарда од карактеристика самог процеса управљања ризицима. Признаје се да процес управљања ризицима не постоји самостално, већ треба да буде саставни део управљања у организацији, мора се имплементирати у организациону културу и прилагођавати постојећим процесима у оквиру организације.

Дакле, међународна пракса бележи активан развој процеса стандардизације у области управљања ризицима, укључујући развој на националном и међународном нивоу. Поменути стандарди дефинишу циљеве, задатке, елементе система, фазе процеса управљања ризицима, неопходну организациону структуру. Шеме и модели који су садржани у размотреним документима, могу се користити као основа за разраду и даљу примену корпоративних система управљања ризицима. Начини организације процеса управљања ризицима, представљени у стандардима менаџмента ризиком, општег су карактера, без оријентације на одређену грану и одликују се различитим степенима детаљизације.

Примена стандарда за управљање ризицима у великој мери зависи од система функционисања интерне ревизије у компанији, система интерне контроле, спремности менаџмента и персонала компаније. Што је мања ефикасност ових система, то ће се интерна ревизија у већој мери бавити истраживањем грешака и обезбеђивањем чувања актива. Ефикасност система интерне контроле, управљања ризицима и корпоративног управљања ће се значајно разликовати у различитим фазама развоја функције управљања ризицима у компанији.

Наша истраживања показују да у компанијама, које се налазе у реактивној фази управљања ризицима, постоји пасиван став како према ризику, тако и према контроли као инструменту управљања ризицима. За реактивну фазу карактеристично је недовољно посвећивање пажње управљању ризицима од стране руководства, одсуство интегрисаног приступа управљању ризицима, непотпуна покривеност критичних области бизниса средствима управљања ризицима. Вероватно је да ће се интерна ревизија у таквој компанији пре свега бавити истрагом грешака, одступања од правила и проневера, а често обављати и контролне функције.

Са већим интересовањем према управљању ризицима се односе организације, чији је систем управљања ризицима у тактичкој фази развоја. Овде је присутна како подршка менаџмента и периодична процена ризика, тако и признавање потребе за интегрисаним приступом управљању ризицима.

Много адекватнија позиција среће се код руководиоца служби интерне ревизије у компанијама, које се налазе у стратешкој фази развоја система управљања ризицима. Управо у таквим организацијама интерна ревизија може да реализује савремени приступ својој делатности, који је оријентисан на ризик, и стекне статус једне од кључних функција, која повећава вредност бизниса и игра улогу „диригента промена“, које позитивно утичу на пословање.

Анализа нивоа развоја система управљања ризицима неминовно изискује узимање у обзир изузетно важног аспекта као што је постојање поступка самооцењивања у компанијама, што ће и бити основни предмет нашег даљег истраживања у овом раду.

1.3. Корелација поступка самооцењивања са процедурама интерне ревизије

1.3.1. Корелација између ефикасности интерне ревизије и квалитета корпоративног управљања

Структура корпоративног управљања компаније, као и његов утицај на ефикасност пословања постали су предмет интензивне научне расправе. Нераздвојеност функција власништва и управљања, иако изазвана објективним разлозима, оспорава класичну теорију корпоративног управљања (Lloyd 1986, Shleifer 1988). Од раних 80-их година XX века велика пажња се посвећује емпиријском утврђивању узајамне везе између броја акција у рукама инсајдера и корпоративне ефикасности. Након објављивања веома познатог рада истраживача Р. Морка, А. Шлајфера и Р. Вишну (Morck, Shleifer & Vishny 1988: 293-315) мишљења научника о утицају власништва инсајдера на ефикасност пословања компаније су се поделила. Низ истраживања структуре власништва компаније навело је њихове ауторе на закључак о одсуству било каквог њеног значајнијег утицаја на вредност компаније или друге показатеље ефикасности пословања (Lloyd, Jahera Jr. & Goldstein 1986: 171-177; Kesner, 1987). Присталице друге тачке гледишта тврде да власништво инсајдера позитивно утиче на ефикасност пословања компаније (Vance, 1955, 1964; Kim, Lee & Francis 1988: 53-64; Schellenger, Wood & Tashakori 1989: 457-467). Трећи тип истраживања открио је разнолик утицај: он је позитиван за мање пакете акција у рукама менаџера и негативан за велике пакете (Morck, Shleifer & Vishny 1988: 293-315) 1988. године.

Сумирајући закључке ових истраживања, можемо рећи да, без обзира на то што релативна нераздвојеност функција власништва и управљања оспорава класичну теорију корпоративног управљања, она истовремено омогућава постизање високог степена ефикасности пословања компаније..

Теоретски, управљање у компанији је увек подељено на управљање стратешким одлукама (управни одбор) и управљање оперативним активностима (менаџмент, извршни одбор).

Једна од кључних тачака, које утичу на ефикасност корпоративног управљања, јесте улога управног одбора и улога независног директора, уколико он ипак улази у састав управног одбора. Поред доприноса унапређењу

инвестиционе атрактивности компаније, власници очекују от спољних директора помоћ у развоју бизнис-стратегиие, развоју односа са потенцијалним инвеститорима и спољном средином у целини, привлачењу нових крупних клијената и извора финансирања. Међутим, неке компаније могу да ангажују независног директора руководећи се искључиво формалним критеријумима. У овом случају, може се говорити о формалној улози управног одбора, о чему сведочи читав низ објективних показатеља:

- ✓ одсуство радних органа у оквиру управног одбора (комитета);
- ✓ укључивање стручњака из иностранства у састав одбора,
- ✓ учесталост гласања у одсуству и мали број редовних седница одбора;
- ✓ краткоћа седница;
- ✓ једногласно гласање по свим питањима дневног реда у току године.

Независност директора је не само и не толико проблем финансијске природе, као што мисле многи стручњаци, колико друштвено-културне природе. За англосаксонске компаније непоклапање интереса појединих акционара и група акционара, конкуренција и борба између њих, између осталог и у формату управног одбора, сасвим су уобичајени. Другачија ситуација се среће у компанијама у земљама са неразвијеном тржишном привредом, високим степеном корупције и земљама где је присутна узурпација власти, или је централизована у рукама једне особе или уске, строго ограничене групе људи. Тамо се свако одступање од консензуса види као криза у управљању (Stepanova 2007: 66).

Савремени развој економије, појачана конкуренција, присуство негативних спољашњих и унутрашњих фактора постало је велики подстицај за неопходност имплементације у компанијама структуре, која има независну процену, што омогућава да се одреде актуелни проблеми компаније и изгради стратешка линија развоја, која омогућава минимизацију потенцијалних ризика. Интерна ревизија, у складу са задацима, функцијама које су јој поверене, критеријумима компетентности запослених, са све већом сигурношћу заузима ову област.

Међутим, прилично је тешко прорачунати и образложити вредност интерне ревизије због низа објективних разлога (Wiella 2009):

- ✓ интерни ревизори се пре свега баве проценом слабих страна у пословању организације и пружањем препорука, а не прорачуном вредности резултата сопственог рада;

- ✓ неприметно присуство службе интерне ревизије често само по себи спречава нежељене догађаје (на пример проневере);

- ✓ неке, а понекад и већина препорука службе интерне ревизије не подлежу квантитативном мерењу (на на пример побољшање имица и културе компаније);

- ✓ резултати интерне ревизије често су индиректног карактера или од момента спровођења ревизије до појаве приметних резултата прође дужи временски период.

Често су препоруке интерних ревизора за унапређење пословања организације ограничене на једну област, у којој је спроведена ревизија. У многим случајевима провереним секторима није дата могућност разматрање предложених побољшања; у другим случајевима предложена решења би довела до повећања нивоа одговорности, као последица тога бивају одбачена. Пракса показује (Wiella 2009) да је у низу случајева много ефикасније „указати поверење“ према областима, које су предмет провере, и омогућити им да делују самостално, а не да се фокусирају на непосредном доприносу ревизорске службе у решавању проблема. То ће помоћи да се појача мотивација и лична заинтересованост за имплементацију нових препорука.

Упркос одсуству јасних критеријума за утврђивање ефикасности интерне ревизије, изражених у вредносном смислу, међународни регулатори повећавају карактеристику процене у области интерне ревизије. Конкретно, Базелски комитет за банкарски надзор (Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements, BCBS) у децембру 2011. год. објавио је консултативни докуменат „Функција интерне ревизије у банкама“ (The Internal Audit Function in Banks, CBSBS 2011, revsd Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors, BCBS 2001), који се разматрао до марта 2012. године. У изради документа су учествовали водећи економисти, представници великих међународних корпорација, као и водеће светске ревизорске компаније. Главни циљ овог документа јесте предлог да се преиспитају функције интерне ревизије у кредитним институцијама с тачке гледишта банкарског регулатора. Последња

светска финансијска криза и њене негативне последице на светску економију постали су главни разлог за неопходност преиспитивања и промене функције интерне ревизије. Имајући у виду искуство водеће међународне праксе, наведени документ предлаже и препоручује да се интерним ревизорима кредитних организација доделе значајна овлашћења и већи степен независности, који ће омогућити интерним ревизорима да имају активнију улогу у доношењу одлука о тактици и стратегији развоја банака.

У документу је јасно структурирана одбрана кредитних организација, где се предлаже њена подела на три узастопне компоненте. Управљање интерног ревизора игра улогу „треће линије одбране“ у оквиру интегрисане структуре корпоративног управљања, управљања ризицима и усклађености са нормативно-правним критеријумима.

Вршећи функције заштите компаније, које су поверене интерној ревизији, у документу се посебно наглашава да интерна ревизија треба да буде независна и да има могућност да процени ризике који утичу на организацију (Principle 1, IAF in Banks, BCBS 2011). Поједностављен графички приказ наведених одредби дат је на Слици. 2.

У складу са Принципом 13. (Principle 13, IAF in Banks, BCBS 2011, also used in the Committee’s Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches, 2011) интерна ревизија мора, са једне стране, да допуњава, а са друге - да процењује оперативно управљање, управљање ризицима, усклађеност и друге контролне функције.



Слика 2. „Три линије одбране“ у финансијској организацији

Горе поменути консултативни докуменат подиже функцију независности интерне ревизије на потпуно нови ниво кроз јасно дефинисање улоге интерне ревизије у компанији, дистанцирајући интерног ревизора од руководећих органа компаније и њиховог утицаја на изрицање процене интерног ревизора о одређеном питању, везаном за сегмент провере. Принцип 2 (Principle 2, IAF in Banks, BCBS 2011) наводи да функција интерне ревизије мора бити независна у односу на ревидирану делатност. Једна од кључних тачака у успостављању независности интерног ревизора постаје питање његове накнаде, која не може да зависи од финансијских показатеља како једног од ревидираних објекта (посебне филијале, организационог дела, управе, одељења, одређених типова операција), тако и кредитне организације у целини.

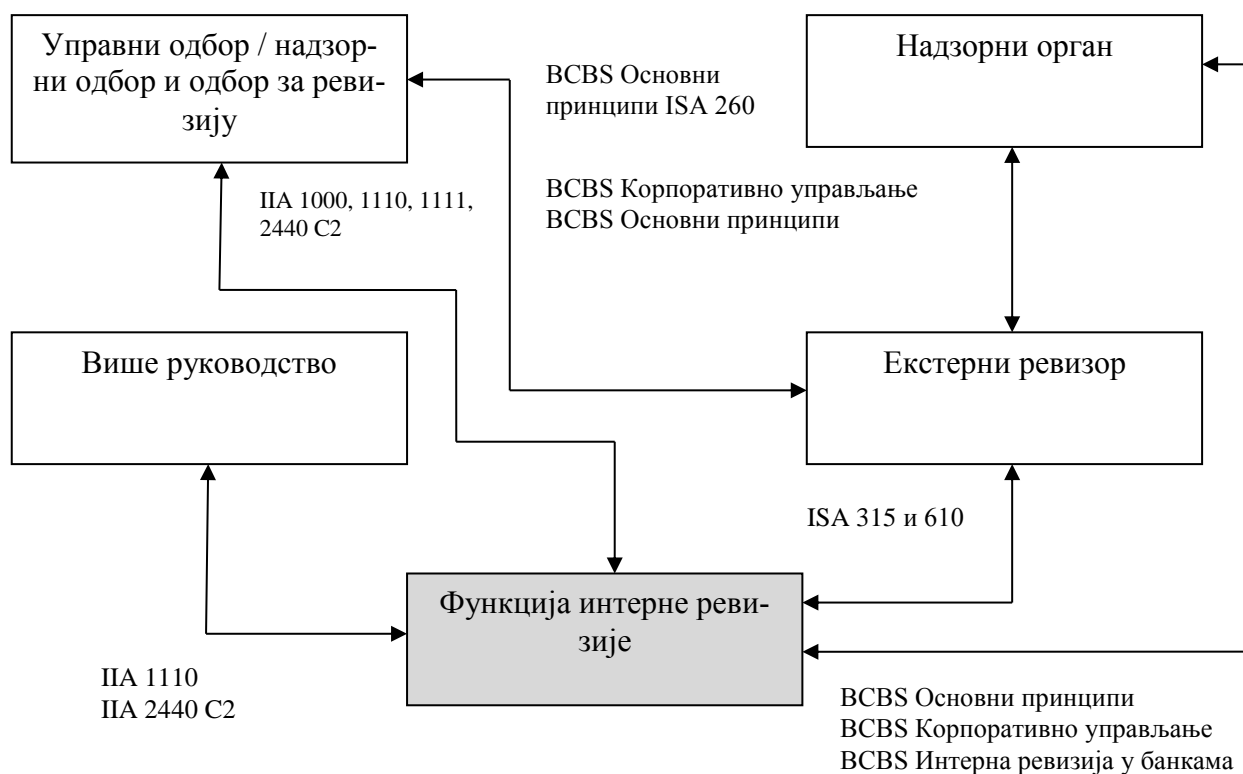
Такође се проширује улога интерне ревизије у области поштовања пруденцијалних норми. Законодавни акти, нормативна документација и раније су предвиђали да интерна ревизија проверава политику, процесе и управљање. У том контексту треба посебно поменути принципе 6. и 7. консултативног документа (Principles 6-7, IAF in Banks, BCBS 2011), у којима се изричито наводи да функција интерне ревизије мора имати могућност прегледа кључних функција управљања ризицима, потпуност сопствених средстава (капитала), питања

ликвидности, а такође питања спровођења стрес тестова, оправданост сценарија, поузданост процеса.

У значајној мери се преиспитују односи између надзорних органа и интерних ревизора, они треба да буду знатно проширени. Између осталог, велика пажња посвећена је односима између њих, а такође наглашена неопходност проширења размене информација. У Принципу 16. (Principle 16, IAF in Banks, BCBS 2011) акценат је стављен на изградњу односа искључиво на основу ефикасне размене. Претпоставља се да предмет дискусије може постати бизнис-модел организације, укључујући и ризике, који проистичу у току активности, процеси и функције, адекватност контроле и преглед ризика, на пример:

- ✓ методологија процене ризика и ефикасност процедура управљања ризицима: кредитним, тржишним, оперативним, ризиком ликвидности (укључујући информационе технологије и континуитет бизниса), као и друге ризике који се односе на Базелске критеријуме у области адекватности капитала (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (Basel I-III), BCBS SBS 1998-2012, Part II: 2);
- ✓ планирање;
- ✓ аутсорсинг;
- ✓ ризик проневере (преваре).

Још један принципијелни аспект у овом документу је указивање на изворе, који откривају комуникационе канале функције интерне ревизије (Annex 1, IAF in Banks, BCBS 2011), изложене у Основним принципима Базелског комитета за банкарски надзор (Core Principles for Effective Banking Supervision, BCBS 2006) и другим рукавима, издатим од стране BCBS, као и у међународним ревизорским стандардима (IAS) и стандардима Института интерних ревизора (ИА). Графички приказ комуникационих канала функције интерне ревизије може да се представи на следећи начин:



Слика 3. Комуникациони канали функције интерне ревизије

Јачање улоге интерне ревизије у управљању компанијом намеће строжије критеријуме за ниво провера које се спроводе и њихове резултате, који могу значајно утицати на будуће ризике компаније. У вези с тим крајње важно постаје питање поступка самооцењивања.

1.3.2. Симбиоза интерне ревизије и поступка самооцењивања

Интерна ревизија и самооцењивање представљају веома ефикасна средства стабилизације процеса управљања квалитетом и повећања ефикасности корпоративног управљања у савременој организацији. Међутим, као што показује анализа теоријских извора, неки истраживачи, упркос постојећим научним разрадама водећих међународних научно-истраживачких, професионалних организација и регулаторних комитета (AICPA, ПА, IFAC, WCOA, AAA, IMA, etc.), научним истраживањима теорије, методологије и праксе разраде и примењивања методе самооцењивања контроле (CSA) у интерној ревизији као посебној области научних знања (Roth (1997), McNamee (1998), Selim (1998));

Hubbard (2000), Gupta (2001); Cascarino & Esch (2003); Apostolou (2004); McKeever (2007), etc.), стандарди и препоруке (на пример ISO 9004:2000 Annex A – Guidelines for self-assessment, ISA (посебно ISAs 200, 220, 315, 320, 330, 300, etc.), ICA (посебно 2100, 2120), SPPIA, ANZ Risk Management Standard; модели савршенства (CSA, COSO, CoCo, TQM, ISO, EFQM, Deming 1951, CWQC, Baldrige 1988, Conti 2000, etc.) или имају тешкоће да одреде принципијелну разлику између интерне ревизије и самооцењивања, или потцењују потенцијал последње, правдајући то њеним необавезним карактером, за разлику од интерне ревизије као обавезне процедуре. То изискује детаљнију дефиницију поменутих процеса и идентификацију аспеката њихове корелације.

Развој система процене интерне контроле у свету се налази на самом почетку пута – компаније још увек немају јасно схватање циљева и задатака процене. Док се метод система интерних процена може користити од стране менаџмента и интерне ревизије ради утврђивања ефикасности система управљања ризицима и процеса контроле - систем интерних процена је непрекидни процес, чија имплементација даје сигурност да ће циљеви бизниса бити постигнути, а стратегије реализоване.

Постојање инструмента самооцењивања интерне контроле није увек обавезно у разним земљама света, док је на пример, у САД и земљама Западне Европе самооцењивање неопходно за усклађивање са критеријумима Закона Сарбејнс – Оксли (Sarbanes-Oxley Act 2002, SOX). Ипак, коришћење овог средства чак и на добровољној бази даје добре резултате. Поред тога, систем самооцењивања може се користити и у компанијама, чије акције се котирају на другим берзама (LSE, РТС, итд.), и компанијама које нису јавне.

Треба напоменути да је Закон Сарбејнс – Оксли, који је донет 2002. године у САД, био регулаторни акт без преседана у овој области у погледу броја обавеза, које се намећу јавним компанијама, и значајно је утицао на развој система интерне ревизије и контроле, развој теорије ризика и његове процене како у америчкој науци и пракси, тако и у светској пракси у целини. Конкретно, чл. 404. „Процена система интерне контроле од стране руководства“ захтевао је од јавних компанија дефиницију ризика, везаних за састављање финансијских извештаја, потврду спровођења одговарајућих контролних процедура и процену њихове ефикасности, елиминисање недостатака контролних процедура, као и спровођење поновне провере и документовања њених резултата (Sarbanes-Oxley Act of 2002,

Title IV, Sec.404). Овако значајно поштравање критеријума за финансијска извештавања ипак данас изискује од већине европских компанија потврду стања система интерне контроле – између осталог и помоћу имплементације система интерних процена.

Бројне анкете, спроведене од стране водећих ревизорских компанија (на пример Sarbanes-Oxley Act of 2002: Earnst&Young Review 2002; Deloitte & Touche Comparative Report 2002-2005, etc.) о резултатима поштовања Закона Сарбејнс – Оксли су показале да је служба интерне ревизије непосредно руководила реализацијом активности на испуњењу захтева Члана 404. Закона Сарбејнс – Оксли у више од половине компанија. У више од 80% случајева интерна ревизија је обезбеђивала све или део коришћених ресурса, што је још једном потврдило чињеницу да ниједан други запослени компаније не може бити боље информисан о систему интерне контроле и у стању да тако ефикасно разради методологију провере и процене ризика, као и самооцењивања.

Како је већ наглашавано у овом раду, интерна ревизија је прошла кроз неколико фаза развоја. Вршећи првобитно функцију провере и анализе рачуноводства и извештавања, она се постепено претворила у елемент механизма управљања ризицима – постала је инструмент за контролу и задржавање ризика на дозвољеном нивоу. Дошло је и до појаве нових објекта процене – система корпоративног управљања, система управљања ризицима. Уз проширење циљева и обима задатака променила су се и очекивања наручиоца и клијената интерне ревизије - власника, акционара, менаџмента.

Интерна ревизија је у стању да реши много крупније задатке и да игра значајнију улогу од оне која је првобитно предвиђена за службе контроле и ревизије. У многим светским компанијама успешно функционишу одељења ИТ-ревизије, еколошке ревизије итд. Развој различитих сектора привредне делатности помоћу агресивног раста доводи до тога да одељења за интерну ревизију почињу активно да учествују у припајањима и аквизицијама. Такође се појавила озбиљна тенденција да се интерна ревизија укључује у пројекте реинжењеринга бизнис-процеса, организације система интерне контроле, као и припреме за екстерну ревизију.

Главни проблем са којим се суочавају руководиоци служби интерне ревизије приликом учешћа у таквим пројектима, јесте неопходност да се избегне сукоб интереса, сачува објективност и независност.

За вршење нове улоге додељене интерној ревизији неопходно је користити резултате поступка самооцењивања за добијање информације о ризицима и контролама у циљу даљег планирања ревизија. Самооцењивање постаје незаобилазан инструмент за одређивање области високог ризика, доприноси побољшању процеса кооперације и сарадње између менаџмента и власника бизнис-процеса и може значајно смањити трошкове припреме и спровођења интерне ревизије приликом њене ефикасне примене.

Дефинисаћемо главне суштинске и процедуралне разлике између самооцењивања и интерне ревизије. Оне леже у чињеници да интерна ревизија представља одређену врсту „екстерног“ мониторинга у односу на пословање компаније, док је самооцењивање „интерни“ мониторинг процеса, у оквиру којег власник процеса сам оцењује своје функције. Самооцењивање је везано за детаљно проницање у бизнис-процесе и оперативне ризике, док је интерна ревизија више намењена откривању системских грешака и општих проблема. Због тога се максимални ефекат, према мишљењу стручњака-практичара међународних компанија и холдинга (на пример Andreeva, Eastern Ventures Holdings 2008) постиже приликом истовременог коришћења ова два средства. У том случају, процену организације система интерне контроле врши интерни ревизор, а резултати самооцењивања ће показати колико ефикасно функционишу поједине области контроле.

Савремена наука и пракса признаје примену методе самооцењивања (Roth (1997), McNamee (1998), Selim (1998); Hubbard (2000), Gupta (2001); Cascarino & Esch (2003); Apostolou (2004); McKeever (2007), etc.) као успешан метод процене ефикасности интерне контроле и њеног утицаја, али и као инструмент, који ипак не замењује процедуре интерне ревизије.

Самооценивање помаже менаџменту и власницима бизниса у повећању ефикасности система контроле и управљања ризицима; помаже да се њима управља у оквиру текућих процеса. Између осталог, да се значајно смање трошкови управљања ризицима, узимајући у обзир постојећа системска ограничења.

За власнике и акционаре корист од поступка самооцењивања лежи у повећању ефикасности корпоративног управљања, јер увођење система самооцењивања даје гаранцију да су финансијски извештаји тачни и смањује вероватноћу грешке (проневере, злоупотребе) у компанији.

Примена поступка самооцењивања може да има позитиван утицај и на запослене у компанији, јер омогућава да се повећа ефикасност вршења текућих обавеза, повећава ниво корпоративне културе, као и ниво дисциплине и одговорности (Andreeva, Eastern Ventures Holdings 2008).

Типологија самооцењивања у односу на проверљиве операције се од стране интерних ревизора врши на следећи начин, а он још једном наглашава симбиозу ових процеса:

✓ **текућа интерна процена.** Интерни ревизори су дужни да спроведу самооцењивање активности интерне ревизије. Ово обухвата акције попут контроле интеракције и управљања ефикасношћу персонала.

✓ **периодична интерна процена.** Интерна ревизија спроводи периодичне интерне процене ревизорских активности. Ово може обухватати акције попут прегледа, процена у односу на конкретне стандарде и стручне процене радне документације.

✓ **самооцењивање са независном провером.** Самооцењивање са независном провером представља у суштини облик екстерне процене.

За интерну ревизију је вредност самооцењивања такође веома висока – на основу добијених резултата служба интерне ревизије добија информације о ризицима и може да планира следеће ревизорске провере. Екстерни ревизор користи резултате самооцењивања за добијање описа система интерне контроле, како би открио области високог ризика. У неким случајевима, самооцењивање се користи за усклађивање са законодавством или усвојеним стандардима.

Резултати емпиријских истраживања (на пример Hubbard 2000) сведоче о томе да ефикасно коришћење поступка самооцењивања побољшава процесе кооперације и сарадње менаџмента и власника бизниса и смањује трошкове интерне ревизије до 80% (McKeever 2007: 29).

Увођење самооцењивања у рад интерних ревизора изискује детаљну анализу већ постојећег методолошког апарата, у циљу омогућавања његовог прилагођавања условима делатности појединачног привредног објекта, као и разраде иновативних средстава и њихове примене у пракси.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОШКЕ ОСНОВЕ ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ФИНАНСИЈСКИХ РИЗИКА У ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ

2.1. Савремене методе процене ризика у интерној ревизији

2.1.1. Методолошки приступи процене ризика у међународној пракси

Догађаји, који се одвијају у последње време у читавом свету очигледно показују да се научне и пословне групе, које доносе одлуке на основу процене ризика и даље суочавају са тешкоћама у области менаџмента ризика и метода које се примењују за њихову процену. Са једне стране, узрок томе је сложеност процеса процене ризика, са друге - губитак поверења у постојећа методолошка решења, јер су последице последње светске финансијске кризе у првој деценији XXI века, чији таласи и даље настављају да ометају рад привредних субјеката, показале да су инструменти процене ризика који се најчешће примењују у организацијама, очигледно недовољно научно разрађени и недовољно ефикасни, или неуспешни у конкретним условима у својству инструмената спречавања ризичних ситуација. Фактички, данас постоји неравнотежа између очекивања и резултата примене методолошких инструмената, што се углавном објашњава неодређеношћу и сложеностју, са којима се треба суочити приликом процене ризика (PWC Internal Audit 2012: 8). Полазећи од ове претпоставке, научне организације, поједини истраживачи, а такође и међународни регулатори данас предузимају вишеструке активности ради повећања степена објективности и транспарентности инструментарија, који се примењује за процену ризика, због чега се на основу савремених знања развијају напредније методологије које дозвољају да се повећа квалитет, поузданост и оперативност решења и предузетих акција у погледу процене ризика.

Треба истаћи да се у оквиру савремених приступа процени ризика у организацијама фактор ризика не разматра у склопу јединственог методолошког приступа, што изазива, као што је већ било наглашено у нашем раду, разноврсност метода процене ове економске категорије. Пре него што пређемо на њихову детаљну и компаративну анализу, задржаћемо се на тумачењу дефиниција «методологија» и «метода» с тачке гледишта економске науке и прецизираћемо њихов смисао, који им аутор додељује у даљем истраживању.

Систематизујући постојеће приступе у актуелним теоретско-методолошким изворима у истраживаној области, у нашем раду се ослањамо на схватање **методологије** као скупа постојећих циљева, задатака, форми, методолошких приступа и методолошког инструментаријума, који формирају методу процене ризика организације, као и учење о самом систему процене ризика. На тај начин методологија и **метода процене ризика** (примена модела, форми, метода и других инструмената) имају однос дела и целине, где други појам представља део првог.

Треба нагласити да су све методе у суштини субјективног карактера и могу се тумачити у зависности од циљева и задатака, који се постављају у одређеној ситуацији, између осталог, и интерном ревизору. У опште научне методе, које се могу примењивати у току ревизије, спадају закони дијалектичке логике (закон преласка квантитативних промена у квалитативне, закон јединства и борбе супротности, закон негације), а такође закони формалне логике (закон контрадикције, закон искључења трећег, закон идентитета) (Swanson 2010, Toit 2004, Weaver 2009, etc.).

Широки комплекс постављених задатака у интерној ревизији, такође, захтевају коришћење комбинованих метода квалитативног и квантитативног истраживања и метода општенаучног, методолошког и емпиријског истраживања у области економских наука, међу којима наводимо најзначајније од њих: дијалектичка метода учења и проучавања предмета истраживања, анализа и синтеза, запажање, уопштавање и интерпретација, мерење, апстракција, метода логичког моделирања, метода економске анализе (упоредна, структурно – функционална), методе статистичког и „кабинетског“ истраживања, метода експертских процена, метода ситуационе анализе, статистички метода оцењивања и тестирања параметара модела и др.

Анализа међународне праксе у организацији интерне ревизије показује да се службе интерне ревизије (СИР) и њихови сарадници у својој професионалној делатности претежно руководе интерним документима, чије су одредбе формулисане у складу са међународним критеријумима, који су изложени у Кодексу професионалне етике интерног ревизора, састављеног од стране Института интерних ревизора САД (ИА), и већ поменутих у нашем истраживању Стандардима професионалне интерне ревизије (The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IA Standards 2013)).

Међународни стандарди професионалне интерне ревизије (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing имају задатак да обезбеде јединствено схватање интерне ревизије резултата. Они описују интерну ревизију као процес, одређују основне критеријуме за њену припрему, за спровођење и формирање финалних докумената, за систем припреме и повећања квалификације интерних ревизора. Поменути Стандарди као регулаторни документ прате следеће циљеве:

- ✓ одређивање основних принципа праксе интерне ревизије;
- ✓ одређивање нормативне базе, која се налази у основи читавог спектра услуга у области интерне ревизије;
- ✓ стварање основа за процену ефикасности рада служби интерне ревизије (СИР);
- ✓ олакшавање рада СИР (ИА Standards 2013: Intrad. 2).

Треба истаћи чињеницу да међународне стандарде треба схватати као опште инструкције или као полазну тачку за развој интерних стандарда активности СИР, који успостављају јединствене критеријуме за спровођење ревизорских провера, приказивање резултата провера и услуга консултовања, за поступак припреме финалних докумената, за припрему, преквалификацију и повећање квалификације интерних ревизора у сваком привредном субјекту (ИА Standards 2013: Intrad. 2);

Типологија свих интерних стандарда о делатности интерних ревизора, у складу са класификацијом Института интерних ревизора се врши у оквиру три категорије:

- ✓ стандарди квалитативних карактеристика (Attribute Standards);
- ✓ стандарди извођења (Performance Standards);
- ✓ стандарди практичне примене (Implementation Standards).

Стандарди квалитативних карактеристика и Стандарди делатности (Attribute and Performance Standards) су од основног значаја за СИР. Они сагледавају карактеристике субјеката који се баве интерном ревизијом, њену суштину и критеријуме за оцењивање рада СИР; израђују се у јединственој варијанти. Они пружају, између осталог, концепт разумне гаранције током интерне ревизије, успостављају критеријуме за сарадњу између менаџмента и стручњака објекта провере и интерних ревизора, за компетентност сталног

персонала СИР, одређују критеријуме за методике припреме и спровођења провера.

Са своје стране, Стандарди практичне примене (Implementation Standards) имају локални карактер. Они регулишу поступак спровођења појединачних врста ревизорских активности. На пример, одређују критеријуме за начин документовања процеса и резултата интерне ревизије, за контролу његовог квалитета, приступа информацијама, за раздвајање контролних функција, за структуру и садржај финалног извештаја, за организацију даље контроле елиминисања уочених недостатака.

Међународни стандарди интерне ревизије, који спадају у ову групу, приписују руководиоцу СИР или другом овлашћеном лицу обавезу развоја политике и стварања процедура за ефикасно управљање СИР и функцијом интерне ревизије уопште за привредни субјекат. Руководилац СИР или функција интерне ревизије дужан је да обезбеди координацију активности свих унутрашњих и спољних страна, које у складу са задацима привредног субјекта врше контролне и консултативне функције, а такође извештава Управни одбор и највише руководство привредног субјекта о извршеном послу. Његови систематизовани извештаји треба да садрже информације о овлашћењима и обавезима СИР, а такође о току извршења плана активности, о значајним ризицима, проблемима контроле и корпоративног управљања као и податке важне за управљање.

Група стандарда квалитативних карактеристика 1000 «Циљеви, овлашћења и обавезе» (IA Standards 2013: 1000 – Purpose, Authority, and Responsibility), одређује ове параметре рада интерних ревизора, а такође и карактер услуга, које они пружају. Између осталог, истиче се да они морају бити прописани у Статуту или Правилнику одобреним од стране заступника власника.

Група стандарда делатности 2000 «Управљање функцијом «Интерна ревизија» (IA Standards 2013: 2000 – Managing the Internal Audit Activity) одређује да руководилац СИР или друго лице, које је овлашћено путем прописане процедуре, мора да обезбеди максималну корисност интерне ревизије у привредном субјекту.

Стандард 2100 «Суштина делатности интерне ревизије» (IA Standards 2013: 2100 – Nature of Work) има посебан значај у контексту проблема који се разматра у овом раду, посвећен је коришћењу систематизованог и доследног

приступа приликом процене СИР или функције интерне ревизије СИК и процеса управљања ризицима.

У области управљања ризицима овај стандард издваја конкретне правце, у оквиру којих треба вршити процену ризика:

- a) тачност и потпуност података о привредној делатности;
- b) ефикасност и продуктивност финансијско-привредне делатности;
- c) очување актива;
- d) поштовање закона, нормативних аката и уговорних обавеза;
- e) продуктивност рада СИК;
- f) корпоративно управљање.

Горе поменути Стандард подразумева спровођење процене рада СИК, у току ове процене открива се постојање јасно формулисаних оперативних и дугорочних циљева у овом систему, а такође задатака за њихово извршење.

Како показује анализа праксе текућег пословања привредних организација, искључиво методолошко заснивање активности процене ризика СИР на међународним стандардима није довољно. С тим у вези, у савременим условима је целисходно, као допуну стандарда интерне ревизије, развијати апликације, као и методике за провере различитих објеката, радне табеле, обрасце докумената и друге врсте пословне документације, који ће омогућити комплексни приступ проверама. Систематизација образаца праксе и методолошких препорука које се одnose на овај проблем (Dunn 1996; Clickman 2003; Reding 2007; Sawyer, Dittenhofer, Scheiner 2003; Simmons 1998; Skobara 1998, etc.) сведочи о томе да овакве апликације, између осталог, могу да садрже следеће делове;

- g) алгоритам примене стандарда интерне ревизије;
- h) опис технологија извршења сваке фазе посла;
- i) списак питања и ревизорских процедура;
- j) табеле, шеме, радну документацију са дигиталним примерима примене методологија и ревизорских процедура;
- k) систематизовани списак нормативних докумената, коришћених током провере.

Приликом разматрања методологије процене ризика важно је истаћи чињеницу да свака процена почиње одређивањем критеријума. Приликом вршења консултативних функција у области развоја система управљања ризицима у СИК,

као и приликом оцене контролних процедура, интерни ревизori најпре морају да се увере да је извршно руководство успоставило адекватне критеријуме процене остварења циљева и извршења задатака. У складу са садржајем Стандарда 2210 Међународних професионалних стандарда интерног ревизора (IIA Standards 2013: 2210 – Engagement Objectives), руководилац интерне ревизије мора да састави план, који је оријентисан на ризик и одређује приоритете интерне ревизије у складу са циљевима организације. Осим тога, руководилац интерне ревизије је одговоран за израду плана који је оријентисан на ризик.

Планирајући активности за процену ризика, руководилац интерне ревизије је дужан да узме у обзир концепт управљања ризицима, који је усвојен у оквиру организације, укључујући и примену максималног нивоa ризика, одређеним од стране извршног руководства за различите врсте делатности или организационе делове. У случају да овакав концепт не постоји у организацији, руководилац службе интерне ревизије са методолошке тачке гледишта примењује сопствено расуђивање, које је формирано на основу консултације са вишим извршним руководством и Управним одбором.

Уколико су постојећи критеријуми процене, који су разрађени у оквиру организације, адекватни, интерна ревизија се руководи њима. У супротном, интерни ревизор са извршним руководством одређује одговарајуће критеријуме процене на основу напредних методологија, које су применљиве у конкретним случајевима, и актуелних технолошких образаца (такозване “најбоље праксе” – “the best practice”), који омогућују организацији да усаврши процесе до нивоа који је виши од средњег просека у његовој области. Самим тим је интерна ревизија од самог почетка усмерена на доношење користи и стварање додатне вредности за организацију.

2.1.2. Практичне методе идентификације ризика за потребе интерне ревизије

Методе и модели идентификације ризика, који су присутни у пракси у оквиру реализације циљева интерне ревизије, у директној су корелацији са важећим нормативно-методолошким основама у области менаџмента ризика (Colbert, Bowen 1996: 27). Нормативно-методолошки документи у савременим условима користе се приликом вршења процене и консултовања у области

усавршавања **система управљања ризицима** (у даљем тексту – СУР) и СИК, а могу се поделити на 3 основне групе:

- 1) концепције, које су опште за организације у различитим областима;
- 2) нормативни акти регулатора;
- 3) препоруке специјализованих, стручних организација и пракса водећих компанија у конкретној области.

Разне међународне организације развиле су читав низ стандарда или регулаторних оквира, који омогућују процене различитих аспеката система интерне контроле. Тако се, на пример, у финансијском сектору, укључујући и банкарске организације, у овој категорији могу навести документи, које је израдио Базелски одбор за надзор банака (Committee on Banking Supervision of the Bank for International Settlements), укључујући, али не ограничавајући се следећим списком:

- ✓ „The International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework” (BCBS 118);
- ✓ „Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations” (BCBS 40)“;
- ✓ „Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors” (BCBS 84);
- ✓ „Compliance and the Compliance Function in Banks” (BCBS 113);
- ✓ „Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk” (BCBS 96).

Међу осталим најважнијим и најпризнатијим нормативно-методолошким документима на глобалном нивоу у овој области неопходно је истаћи СОБИТ, SAC, COSO и SAS 55/78:

- ✓ Стандард «Циљеви контроле приликом коришћења информационих технологија» (Control Objectives for Information and Related Technology - СОБИТ 1996), израђен од стране Асоцијације ревизије и контроле информационих система (the Information Systems Audit and Control Foundation’s Control Objectives for Information and Related Technology - ISACA);
- ✓ Извештај «Контрола и ревизија система» (SAC 1991, revsd. 1994), израђен од стране Истраживачке фондације Института интерних ревизора (The Institute of Internal Auditors Research Foundation’s Systems Auditability and Control);

✓ Извештај «Интерна контрола: интегрисани приступ» (COSO 19921), израђен од стране Одбора спонзорских организација Комисије Тредвеја (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control – Integrated Framework),

✓ Инструкција о разматрању структуре интерне контроле приликом ревизије финансијског извештавања (SAS 55, 1986), која је утврђена од стране Америчког Института дипломираних књиговођа (the American Institute of Certified Public Accountants' Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit), са накнадно унетим изменама (SAS 78, 1995).

Задржаћемо се детаљније на сваком од горе наведених докумената.

Стандард COBIT (1996) је на системској основи ажурирао дефиницију контроле, утврђену у Извештају COSO, укључивши у њен садржај норме, процедуре, технике и организационе структуре, које су биле развијене ради обезбеђења разумне гаранције да ће бизнис циљеви бити достигнути, а нежељни догађаји спречени или откривени и исправљени.

COBIT прилагођава дефиницију циља ИТ (информационе технологије) контроле, преузете из документа SAC, те представља декларисање жељеног резултата или циља, који треба достићи путем имплементације процедура контроле у одређеној ИТ делатности. Документ COBIT истиче улогу и утицај ИТ контроле, што се односи на пословне процесе, и дефинише област примене независних циљева ИТ контроле.

COBIT класификује контролисане и контролне ИТ ресурсе на: «податке», «апликационе системе», «технологије», «техничка средства» и «људе». Подаци се дефинишу у њиховом најширем смислу и укључују не само бројеве, текст и датуме, већ и друге објекте. Под апликационим системима се подразумева комплекс ручних и аутоматских процедура. Технологија укључује хардвер (hardware), оперативне системе, мрежну опрему. Техничка средства представљају ресурси - користе за смештање и подршку информационих система. Под ресурсом «људи» се подразумевају индивидуалне вештине и способности планирања, организовања, набављања, достављања, подржавања и контролисања информационих система и услуга.

¹ У 2004. год. COSO је објавио општији документ «Управљање ризицима организације. Интегрисани приступ» (COSO ERM). Документ из 1992. год. је саставни део документа из 2004. год. и истовремено може да се користи и као самостални документ.

Како је већ истакнуто у нашем истраживању, да би биле усклађене са циљевима пословања, информације морају да испуњавају одређене критеријуме, које документ COBIT одређује као критеријум за информације. COBIT обједињује принципе из већ постојећих модела у 3 широке категорије: квалитет, одговорност овлашћеног лица и безбедност. Од ових широких критеријума бира се 7 укрштених категорија критеријума ради процене тога у ком степену ИТ ресурси одговарају критеријумима за информације. У овакве критеријуме спадају: ефикасност, целисходност, поверљивост, интегритет, доступност, законитост и поузданост информације.

На основу анализе најбољих искустава у управљању ИТ COBIT дели ИТ процесе на 4 зоне. У те зоне спадају: (1) планирање и организација, (2) набавка и имплементација, (3) достава и подршка и (4) мониторинг. Уобичајено груписање процеса по зонама често подразумева зоне одговорности у организационој структури и прати циклус менаџмента или животни циклус, који се може применити за ИТ процесе у било којем ИТ окружењу. Уз помоћ примера се приказује веза између ИТ ресурса и 4 ИТ зоне уз набрајање 32 индивидуална ИТ процеса у 4 зоне.

COBIT представља структуру контроле за власника пословних процеса. Штавише, сагласно документу, менаџменту је додељена пуна одговорност и овлашћења у вези са управљањем организацијама. COBIT укључује дефиницију оба термина: и интерне контроле, и циљева ИТ контроле, 4 зоне процеса, 32 најважнија правила контроле за те процесе, 271 циљ контроле, који је усмерен на та 32 процеса, и упутства за ревизоре, која се односе на циљеве контроле.

Структура COBIT предвиђа најбитнија правила за конкретне ИТ процесе. Шема COBIT дефинише задатак, који се остварује уз помоћ правила контроле, и ИТ ресурсе, којима управљају процеси; формулише могућа средства контроле и списак најбитних циљева контроле за конкретни случај.

Извештај SAC (1991. год., са изменама, које су унете у 1994. год.) пружа методолошку подршку делатности интерних ревизора у области контроле и ревизије информационих система и технологија, и такође се базира на системском приступу као основном елементу. SAC (1991, revsd.1994) дефинише систем интерне контроле као комплекс процеса, функција, активности, подсистема и људи, обједињених или намерно одвојених, који имају за задатак да обезбеде ефикасно постизање циљева и задатака.

Извештај истиче улогу и утицај компјутеризованих информационих система на област интерне контроле, ставља акценат на неопходност процене ризика, упоређивање трошкова и резултата, а такође на неопходност интеграције средстава контроле у системе уместо њиховог додавања након имплементације система.

SAC издваја у структури система интерне контроле 3 кључне компоненте, међу којима су: контролна средина, ручни и аутоматски системи, процедуре контроле. Контролна средина укључује организациону структуру, структуру контроле, норме и процедуре, као и спољне утицаје. Аутоматски системи састоје се из система и апликативног софтвера. Приликом анализе садржаја документа треба истаћи да SAC утиче на ризике контроле, који су повезани са крајњим корисником и системима појединачних организационих делова, али не описује и не даје дефиницију ручних система. Процедуре контроле састоје се из општих, примењених и компензаторних средстава контроле.

SAC представља 5 класификационих шема за средства интерне контроле у информационим системима: (1) прелиминарна, текућа и предстојећа, (2) систематска и она која се врше по нахођењу, (3) самостално иницирана и прописана, (4) ручна и аутоматска, (5) примењена и општа средства контроле. Ове шеме су фокусиране на субјектно-објектне, привремене и аспекте других врста, између осталог на томе када је средство контроле пуштено у рад, да ли га је могуће заобићи, ко инсистира на неопходности вршења контроле, како се контрола остварује, и где је у софтверу имплементирано дато средство контроле.

Појам «ризици», који је дефинисан у садржају Извештаја који анализирамо, укључује проневере (злоупотребе), грешке, прекид активности, непродуктивно и неефикасно коришћење средстава. Циљеви контроле уопштавају ове ризике и обезбеђују информационо јединство, поузданост и усклађеност са прописаним захтевима. Садржај обавеза интерних ревизора објашњава се од стране SAC у јединству таквих компоненти као обезбеђење адекватности система интерне контроле, поузданости података, ефикасног коришћења ресурса организације. У складу са одредбама документа, интерни ревизори такође могу да спречавају и откривају преваре и координирају сарадњу са екстерним ревизорима. SAC позиционира чињеницу да интеграција вештина ревизије и знања информационог система, а такође разумевање утицаја информационе технологије на процес ревизије нису само неопходни, већ обавезни за интерне ревизоре у

постојећим условима. Такви професионалци у садашње време могу квалификовано и потпуно да спроводе финансијску и оперативну ревизију, а такође ревизију информационих система.

Документ COSO (1992) даје препоруке менаџменту у вези са питањима процене, описа и унапређења система контроле. У 2004. год. COSO је објавио уопштенији документ «Управљање ризицима организације. Интегрисани приступ» (COSO ERM). Документ из 1992. год. представља саставни део Извештаја из 2004. год., и може истовремено да се користи као самостални документ.

Извештај COSO (1992) дефинише интерну контролу као процес, који остварује управни одбор организације, менаџмент, или неки други део персонала, који је предодређен за обезбеђивање разумних гаранција постизања циљева у следећим категоријама:

- ✓ ефикасност и продуктивност операција;
- ✓ поузданост финансијског извештавања;
- ✓ поштовање одговарајућих закона и правила.

Реализујући системски приступ, у извештају се истиче да систем интерне контроле представља инструмент, а не замену за управљање, и да средства контроле морају бити интегрисана у оперативне активности (а не изграђени на њеној бази). Иако се у извештају интерна контрола дефинише као процес, препоручује се да се процена ефикасности интерне контроле спроводи у одређеном тренутку.

Садржај система интерне контроле тумачи се у Извештају као скуп 5 међусобно повезаних компоненти: (1) контролна средина; (2) процена ризика; (3) активности на остварању контроле; (4) информације и комуникације; (5) мониторинг. Контролна средина обезбеђује базу за друге компоненте. Ова компонента утиче на такве факторе, као што је филозофија менаџмента и стил руководства, правила и приступи рада са људским ресурсима, поштење и духовне особине запослених, организациона структура, а такође предусретљивост и руководећа улога управног одбора. Извештај COSO садржи упутство за процену сваког од ових фактора. На пример, филозофија менаџмента и стил руководства могу да буду процењени путем разматрања природе управљања бизнис-ризицима,

укључујући учесталост комуникације са подређенима и однос према финансијском извештавању.

Процена ризика као процедура се у Извештају COSO дели на идентификацију ризика и анализу ризика. Идентификација ризика подразумева разматрање спољних фактора као технолошки развој, конкуренцију, промене у економији, а такође унутрашње факторе као квалитет персонала, природу делатности организације, карактеристике функционисања информационог система. Анализа ризика утиче на процену значаја ризика, на вероватноћу искрсавања ризика и разматрање питања управљања ризиком.

У складу са одредбама COSO, активности у вези са остваривањем контроле укључују норме и процедуре, које обезбеђују извршење директива руководства од стране запослених. Активности у вези са остваривањем контроле обухватају поновно разматрање система контроле, физичка средства контроле, расподелу обавеза и средства контроле информационог система. Средства контроле информационих система деле се на општа и примењена средства контроле. Општа средства контроле су она средства, која обухватају права приступа, софтвер и развој система. Примењена средства контроле су средства, која спречавају грешке због имплементације система или откривају и исправљају грешке, које постоје у систему. Организација добија одговарајуће информације и шири ове информације унутар организације. Информациони систем одређује и даје извештај о финансијским и оперативним информацијама, које су корисне за контролу активности организације. Унутар организације: запослени треба да добију поруку о томе да морају да разумеју своје улоге у систему интерне контроле, да имају озбиљан однос према својим обавезама у погледу интерне контроле и, ако је неопходно, да извештавају руководство о проблемима. Ван организације: физичка лица и организације, које добављају или преузимају робу или услуге, треба да добију поруку о томе да организација не дозвољава неадекватне поступке.

Из садржаја Извештаја COSO произлази да менаџмент остварује мониторинг система контроле путем поновног разматрања резултата стандардних активности у сфери контроле и путем спровођења посебних процена. Стандардне активности у сфери контроле укључују компарацију физичких актива са подацима у извештају, тренинге и провере интерних и екстерних ревизора. Посебне процене могу бити различите покривености и периодичности. О недостацима, који су уочени током стандардних активности у области контроле, обично се обавештава

одговорни контролор; недостаци, који су откривени путем посебних процена, обично се саопштавају вишим нивоима организације.

Извештај COSO обраћа пажњу на ограничења система интерне контроле, а такође на улоге и обавезе страна, које утичу на систем. Ограничења укључују неисправно расуђивање, неправилну интерпретацију инструкција, грешке, злоупотребу од стране менаџера, тајну заверу, однос трошкова и користи.

Извештај COSO дефинише недостатке као «услове система интерне контроле, који заслужују пажњу» и одређује да извештај о недостацима мора да буде презентован запосленом, који је одговоран за размотрену област, као и више постављеном руководиоцу.

Документ COSO одређује продуктивност интерне контроле на следећи начин: сматра се да је систем интерне контроле ефикасан, уколико свих 5 представљених компоненти (контролна средина; процена ризика; активности за остварање контроле; информације и комуникације; мониторинг) постоје и ефикасно функционишу у организацији у односу на операције, финансијско извештавање и остварање успостављених критеријума (комплајенс).

Документи SAS 55 (1988) и SAS 78 (1995) представљају методолошка упутства за екстерне ревизоре у вези са утицајем интерне контроле на планирање и спровођење ревизије финансијског извештавања организације.

Документ SAS 78 замењује дефиницију структуре интерне контроле, која је раније дата у документу SAS 55, дефиницијом из извештаја COSO, изузев тога што SAS 78 ставља акценат на циљ поузданости финансијског извештавања, стављајући га на прво место. Директива SAS 78 дефинише интерну контролу као процес који остварује управни одбор организације, менаџмента, другог персонала, и који је позван да обезбеди разумну гаранцију постизања циљева у следећим категоријама:

- ✓ поузданост финансијског извештавања;
- ✓ ефикасност и целисходност операција;
- ✓ поштовање одговарајућих закона и правила.

Иако SAS 78 садржи оперативне циљеве и циљеве усклађености у својој дефиницији интерне контроле, треба истаћи да се SAS 55 и 78 генерално фокусирају на средствима контроле, која утичу на проверу поузданости финансијског извештавања организације.

Документ SAS 78 замењује 3 елемента структуре интерне контроле документа SAS 55 (контролна средина, систем рачуноводства, процедуре контроле) са 5 компоненти система интерне контроле, који су изложени у COSO (контролна средина, процена ризика, активности на остварању контроле, информације и комуникације, мониторинг).

Треба посебно нагласити чињеницу да се у документима које смо претходно анализирали срећу неке недоследности јер су их од самог почетка припремали различити органи за различите циљне групе. Демонстрирајући у целини системски методолошки приступ, истовремено се сваки документ фокусира на интерној контроли и конкретној циљној групи (на пример на интерним ревизорима, менаџменту, екстерним ревизорима) и посвећује доста пажње стварању и процени средстава интерне контроле.

2.1.3. Упоредна анализа методолошких и практичних модела процене ризика у интерној ревизији

Компарација садржаја и методолошких основа пет анализираних докумената, на основу којих се у савременој пракси остварује процена ризика за циљеве интерне ревизије, показује да се поменути документи разликују по питањима циљне групе, којој су они упућени, циља којем се тежи и нивоа детаљизације. Иако сваки од горе изложених докумената има методолошки значај за циљеве интерне ревизије и процене ризика организације, треба поменути и њихове разлике: COBIT је усмерен на три циљне групе: руководство, кориснике и ревизоре информационих система, SAC је углавном предвиђен за интерне ревизоре, COSO - за менаџере и управни одбор, а SAS 55/78 је претежно за екстерне ревизоре. По мишљењу стручњака (Akulov, Maluta 2007 – ПА; Gupta 2001; Houston, Peters 1999, etc.), SAC и COSO могу да буду окарактерисани као самостални документи, док SAS 55/78 представља део скупа стандарда. Међутим, у целини ова четири документа допуњују и подржавају један други и са методолошке тачке гледишта су корисни за основне циљне групе других докумената, за правнике, акционаре и друга лица, која су заинтересована за разумевање и побољшање интерне контроле и за самооцењивање организације. Основу ових докумената такође чини „правило наслеђа“, тј. системски и интегративни приступ: сваки од докумената користи и развија у целини или у посебним правцима одредбе докумената, који су претходили његовом издавању.

Тако, Стандард COBIT (1996) садржи материјале примарних извора COSO (1992) и SAC (1988, 1995). Дефиниција контроле у Стандарду COBIT (1996) идентична је сличној дефиницији у документу COSO (1992), а дефиниција циљева ИТ контроле поклапа се са одредбама SAC. Са своје стране, SAC (1988, 1995) садржи концепције интерне контроле, развијане у SAS 55 (1988), COSO (1992) користи концепције интерне контроле из оба документа SAS 55 (1988) и SAC (1988), а SAS 78 (1995) уноси измене у SAS 55 (1988), одражавајући допринос COSO (1992) концепцији интерне контроле. Посебно, SAS 78 (1995) узима у обзир критеријуме усаглашености концепција интерне контроле, које су изложене у извештају COSO (1992) и SAS 55 (1988).

Документи COSO (1992, 2004) и SAS 78 (1995) дефинишу процену ризика као важну компоненту интерне контроле. COBIT (1996) даје дефиницију процене ризика као процеса у окружењу информационе технологије. Конкретан процес припада зони планирања и организацији и садржи 6 специјалних циљева контроле, који су повезани са њим. Иако процена ризика није очигледна компонента система SAC (1988, 1995) интерне контроле, документ садржи свеобухватно разматрање ризика. SAS 55/78 (1988/1995) дели ризик на инхерентни ризик, ризик контроле и ризик откривања. Из одредби поменутих аката произилази да поступак процене ризика подразумева компоненте проучавања, тестирања и процене средстава контроле у погледу ризика значајних неправилних записа у финансијском извештавању, то јест ризика непостизања циљева финансијског извештавања. Ако ревизори не могу директно да промене средства интерне контроле, онда допуштају прихватљив ризик откривања, који је обрнуто пропорционалан процени ризика контроле.

У Стандарду COBIT (1996), који са тачке гледишта методологије може да се процени као моделна шема, дубље се разматра неколико компоненти процене ризика у окружењу информационих технологија. Ове компоненте подразумевају процену пословних ризика, приступ процени ризика, одређивање ризика, мерење ризика, план активности реаговања на ризик и прихватања ризика. Документ се бави непосредно информационо-технолошким врстама ризика као што су технолошки, повреде безбедности, губитак контитуитета и ризици прекршавања захтева надзорних органа. Додатно, документ приступа ризику са обе стране: са глобалне и са системско-специфичне стране.

Треба нагласити да су методолошке концепције ризика, које су изложене у документима SAC (1988, 1995) и COSO (1992, 2004), сличне. Као допуна ризику

непостизања циљева финансијског извештавања SAC (1988, 1995) и COSO (1992, 2004) осврћу се на ризик неиспуњавања критеријума и, посебно, на ризик непостварења оперативних циљева. COSO (1992, 2004) разматра одређивање спољних и унутрашњих ризика свих организација и посебних врста делатности. COSO (1992, 2004) такође разматра управљачку анализу ризика: процену значаја ризика, вероватноћа појаве, методе управљања ризицима. SAC (1988, 1995) предвиђа детаљну анализу ризика информационих система и истражује како ови ризици могу бити смањени. SAC (1988, 1995) и COSO (1992, 2004) стављају акценат на однос трошкова/резултата, на неопходности да се успостави однос између циљева организације и средстава контроле, уз текућу природу одређивања и процене ризика, способност менаџмента да успостави систем интерне контроле у организацији.

Битно је напоменути да документи SAS 55/78 (1988/1995) са методолошке тачке гледишта посвећују мало пажње оперативном ризику и ризику комплајенс. У складу са њиховим одредбама, ревизори истражују, тестирају и процењују средства контроле у смислу ризика значајних неправилних записа у финансијском извештавању, то јест ризика непостизања циљева финансијског извештавања.

Представљајући системски документ, COBIT (1996) предвиђа одређивање средстава контроле и циљева контроле ради специфичних процеса информационе технологије. Аналогно документу COSO (1992, 2004), подразумева се да су извештаји Стандарда COBIT (1996.) о проблемима интерне контроле доступни из различитих извора за одговорног власника бизнис процеса. Они могу да варирају од самооцењивања контроле до прегледа интерних ревизора - све је урађено уз помоћ шеме COBIT.

SAC (1988, 1995) одређује обавезу интерних ревизора у области процене тога да ли постоје одговарајућа средства контроле и функционишу ли она тако како је било замишљено. Интерни ревизори достављају резултате својих ревизорских провера финансијских, оперативних и информационих система менаџменту и одбору за ревизију. Они су дужни да јасно одвоје трошкове и резултате предложених измена од исправљених недостатака у систему средстава интерне контроле.

У извештају COSO (1992, 2004) разматра се како менаџмент прикупља и дистрибуира информације о недостацима интерне контроле. Менаџмент може да сазна за недостатке путем извештаја, које генерише сам систем интерне контроле, путем прорачуна, извршених од стране менаџмента или интерних ревизора, или

путем размене информација међу спољним странама као што су клијенти, органи надзора или екстерни ревизори. Менаџменту су неопходне информације у вези са сваким недостатком који може да утиче на способност организације у постизању оперативних циљева, циљева финансијског извештавања и циљева комплајенс. COSO (1992, 2004) препоручује запосленима у организацији да дају извештај о недостацима непосредно контролорима и руководству, које се налази макар на позицији више од запосленог, директно одговораног за овај део. Истиче се чињеница да посебни канали комуникација морају да постоје ради достављања извештаја о осетљивим информацијама.

Документи SAS 55 и 78 (1988/1995) фокусирују се на однос између средства интерне контроле и планирања ревизије финансијског извештавања. Документ SAS 60 (1988) «Дискусија о питањима у вези са системом унутрашње контроле, која су уочена у току ревизије» (Communication of Internal Control Related Matters Noted in an Audit, са унетим изменама у Прилогу С документу SAS 78, 1995), представља препоруке ревизорима у вези са достављањем извештаја о проблемима интерне контроле пронађеним у току ревизије финансијског извештавања. SAS 60 захтева од ревизора да одбору за ревизију доставља извештај о битним недостацима, који могу да утичу на финансијско извештавање организације. Ревизори могу менаџменту да достављају извештаје о другим проблемима или могућностима за побољшање.

Сумирајући то што је већ било изложено у овом делу рада, истаћи ћемо да у вези са тим што проблеми одређивања, идентификације и класификације ризика представљају фундаменталну карику у стратегији развоја компаније, унутрашњи и спољни притисак фактора данас мотивише рачуновође, ревизоре и менаџмент на продужетак развоја и побољшања квалитета концепта и метода интерне контроле. Нормативни документи и развијене методе, које се баве проблемима интерне ревизије и управљања ризицима компаније, морају да постану базни документи који одређују општу методологију развоја система односа различитих организационих делова унутар сваке организације, док она мора самостално да бира методику процене ризика у складу са профилем своје делатности и пратећим спољним и унутрашњим факторима, и да прилагођава методолошке аспекте њиховим карактеристикама.

2.2. Поступак самооцењивања као инструмент за идентификацију финансијских ризика компаније

2.2.1. Дефинисање и еволуција поступка самооцењивања

Поступак самооцењивања (Control Self-Assestment - CDA) игра једну од веома важних улога у пословању компаније и представља важан ресурс за развој организације. Важно је напоменути да се упркос широком спектру нормативних и регулаторних докумената у овој области садржај појма самооцењивања не одликује јединственим тумачењем, иако садржи опште карактеристике и компоненте дефиниције. Тако, на пример, у складу са упутством у области самооцењивања Европске Фондације управљања квалитетом (European Foundation for Quality Management, EFQM, 1992), самооцењивање се дефинише као свеобухватна, систематска и регуларна анализа резултата и самих активности организације у погледу модела пословног усавршавања. Међутим, пракса сведочи о томе да се поступак самооцењивања не ограничава обавезно на неки конкретан модел. С тим у вези сматрамо целисходним **тумачење поступка самооцењивања у оквиру овог научног рада као 1) важног и неизоставаног инструмента интерне ревизије, тј. ревизорске процедуре чији је циљ обезбеђење објективности у процени система управљања ризицима и 2) као свестране и систематске анализе активности организације и њених резултата у поређењу са изабраним критеријумима.**

Самооцењивање може дати општу представу о активностима организације и о степену зрелости њеног система менаџмента. Ова метода може да помогне у откривању области, којима је потребно побољшање и (или) иновативан приступ, а такође и за утврђивање приоритета даљих активности, које су усмерене на минимизацију финансијских ризика компаније. У исто време, важно је истаћи да поступак самооцењивања представља ревизорску процедуру која може да се користи за испуњење једног од основних циљева интерне ревизије а то је - пружање уверавања и спровођење независне процене ради изношења мишљења о поузданости и ефикасности система, процеса и операција. Једна од кључних могућности примене поступка самооцењивања за потребе интерне ревизије, по нашем мишљењу, се односи на тестирање резултата самооцењивања од стране

интерног ревизора и проверу нивоа исправности добијених резултата применом квантитативног приступа. Имајући у виду наведену могућност, поступак самооцењивања разматрамо као процедуру интерне контроле која има велики потенцијал у областима превазилажења проблема погрешних (нетачних) исказа и пружања гаранција објективности.

Осврћући се на еволуционе аспекте, неопходно је истаћи да је самооцењивање пре свега усмерено на побољшање нивоа управљања квалитетом организације и, као последица, – на повећање стабилности финансијских показатеља и њиховог пораста тј. побољшања. Значајан методолошки феномен у овој области постала је концепција, која се заснива на методама статистичке контроле квалитета и која је била развијена у Јапану, почевши од краја 1940-их и 1950-их год., од стране истраживача Е. Деминга (Deming 1948), а затим је овај концепт био развијен у научним истраживањима и пракси А. Фајгенбаума (Feigenbaum 1960) и Џ. Џурана (Juran 1951, 1963).

Менаџмент квалитета углавном је предодређен радом водећих истраживача у области квалитета и њихове теорије и методологије. Осим већ наведених истраживача и модела треба, такође, споменути и представнике јапанске научне школе који су развили и проширили ране америчке идеје и моделе квалитета: К. Исикава (Ishikawa 1954, 1985), Г. Тагучи (Taguchi 1949, 1983) и Ш. Шинго (Shingo 1958, 1961, 1983); у 1970. и 1980-им год. – америчких истраживача, конкретно Ф. Кросби (Crosby 1964, 1979) и Т. Питерса (Peters 1982, 1985), који су продубили концепције управљања квалитетом после њихове успешне примене у Јапану.

Интересантно је приметити да је већина данас познатих модела унапређења квалитета повезана са увођењем награда за квалитет, међу којима су најраспрострањеније: награда Е. Деминга (Deming's Prize), америчка награда за квалитет М. Болдрица (Malcom Baldrige National Quality Award — MBNQA) и Европска награда за квалитет (EQA).

Тако, на пример, процена пословања компанија — учесника такмичења за награду Е. Деминга (Deming's Prize) рангира се по скали од 100 бодова, притом се разматра 48 индикатора, обједињених у 6 критеријума. Структура модела награде Е. Деминга приказана је на Слици 4.



Слика 4. Структура модела награде Е. Деминга (Deming's Prize)

Појави Националне награде за квалитет М. Болдрица (1987.) која је добила име по М.Болдрицу (M.Baldrige), који је у том периоду вршио дужност Секретара Трговине САД (Secretary of Commerce), претходио је дуготрајан научни рад на припреми критеријума за оцењивање кандидата за награду, који је започет 1982. год. од стране Америчког друштва за контролу квалитета (American Society for Quality Control — ASQC). У складу са критеријумима који су утврђени за ову награду, компаније које је добију дужне су да информишу друге компаније путем публикација и предавања о процесу и о резултатима свог рада у сфери побољшања квалитета. Ово повећава значај квалитета у раду америчких компанија и обезбеђује ширење знања у области квалитета, која дају практичне резултате за побољшање економије САД. Награда М. Болдрица се додељује компанијама у три категорије: привредно пословање, образовање, здравље. Неопходно је истаћи да је награда М. Болдрица била инспирисана наградом Е. Деминга, због тога су критеријуми за добијање ове две награде блиски, на пример у делу критеријума, по којима се процењује рад кандидата. Међутим, критеријуми награде М. Болдрица су детаљнији него критеријуми награде Е. Деминга, а системи оцењивања кандидата различити.

Европска награда за квалитет (EQA) основана је 1992. год. од стране Европске фондације за управљање квалитетом (The European Foundation for Quality Management — EFQM) уз подршку Европске Организације Квалитета (The European Organisation for Quality — EOQ) и Европске комисије (The European Commission). EQA је заснована на моделу пословања који, по мишљењу творца

идеје, највише одговара моделу TQM за Западну Европу, који ћемо разматрати даље у нашем раду. Да би добио награду, кандидат је дужан да за период од последњих неколико година покаже да његов начин за побољшање квалитета даје значајан допринос задовољству потрошача, службеника и других заинтересованих страна, а да је модел који користи усмерен на наставак побољшања.

Стварање ових награда означило је почетак коришћења метода самооцењивања у менаџменту квалитета. Зато самооцењивање у њиховом контексту такође може да се схвати као глобална, систематска и стална, пре свега економска, експертиза пословања и резултата организације путем компарације са моделом пословног савршенства. Осим тога, самооцењивање омогућава компанијама да идентификују своје могућности и да открију области за побољшање, а такође и да олакшају процес организационог проучавања (тј. извођења закључака из сопствене делатности).

2.2.2. Садржај и примена поступка самооцењивања

Данас постоји широк спектар методичких начина који се користе за идентификацију, мерење, одређивање приоритета и побољшање процеса који имају одлучујући значај за квалитет, одосно за самооцењивање организације. Поменути инструменти заузимају значајно место у савременом тумачењу методологије општег менаџмента, посебно таквих модела као на пример „Шест сигма“ (Six Sigma). Ове технике и средства усавршавања процеса подразумевају појединачне компоненте или читав њихов комплекс: DRIVE (Дефиниција, Анализа, Идентификација, Верификација, Извршење), мапирање процеса, блок-шема, анализа поља силе, узрочно-последични дијаграм, метода «брејнсторминг», анализа Парето, статистичко управљање процесима (SPC), контролне карте, хистограми, тачкасти и дијаграми са испрекиданим линијама, анкете, дијаграми распршења, матрична анализа итд.

Тотално управљање квалитетом (TQM), настало крајем 1940-их и почетком 1950-их година на основу методологије која је разрађена и примењена у Јапану (Shewhart 1931, 1939; Protzman, Sarason 1948-1950; Deming 1948-1950, etc.). Овај модел се може сматрати једном од основних филозофија у области менаџмента квалитета и обухвата активности помоћу којих се задовољавање потреба и очекивања клијената, запослених, друштва, а такође и други организациони

задаци, постижу на најефикаснији и најуспешнији начин. Један од кључних приоритета и основних компоненти у примени модела TQM јесте константно побољшање. Притом, ако је у почетним фазама еволуције управљања квалитетом стално побољшање било у вези са производњом, услугама и процесима, данас је оно везано и за начин управљања организацијом.

Са методолошке тачке гледишта примену TQM путем самооцењивања одређују два важна променљива фактора: примењивани приступ и степен децентрализације. Практичну примену TQM путем самооцењивања карактерише неколико периода. Период у којем се налази свака компанија, зависи од њеног искуства и примене самооцењивања. Стицање искуства помаже организацији у побољшању у области TQM, а са друге стране, та зрелост одређује приступ и степен децентрализације у самооцењивању.

Први период се одликује применом доста компликованог приступа: моделирање званичне награде за квалитет и централизовано самооцењивање на корпоративном нивоу. Овде компанија истражује суштински слабе стране на сваком нивоу своје структуре: корпоративном, на нивоу организационих делова, функционалном нивоу. Као прво, компанија покушава да открије који су њени главни проблеми, подразумевајући коришћење самооцењивања на највишим нивоима хијерархије (високи степен централизације). Ти главни проблеми имају највећу важност, зато што се тичу целе компаније, а не само једног организационог дела, одељења или дужности. Са повећањем степена зрелости TQM и решавањем главних проблема појављује се тенденција вршења самооцењивања и на нижим нивоима структуре (децентрализација), како би се добила детаљна процена и идентификовали се проблеми са нижим приоритетом.

Управо та велика потреба за побољшањем, између осталог, и финансијских показатеља, оправдава примену таквог сложеног приступа у оквиру модела TQM као што је моделирање, јер тај приступ поседује већи потенцијал за побољшање него други инструменти (Daniel 1994: 43).

У првом периоду компанија прикупља информације везане за њен систем менаџмента и резултата на корпоративном нивоу. Поменуте информације се уопштавају, сумирају и структуришу у складу са критеријумима модела и уноси се у званични документ. Као резултат, компанија добија читав низ предности и области за побољшање. Осим тога, овај званични документ оцењује група

спољних експерата, што доприноси објективнијој примени резултата добијених у поступку самооцењивања.

У другом периоду зрелост TQM потенцијално расте, између осталог и због примене претходних самооцењивања. Овај период карактерише примена мање сложеног приступа и виши степен децентрализације у погледу самооцењивања. Виши ниво зрелости TQM означава да су политика и системи организације на корпоративном нивоу већ уведени и покренути. У овој ситуацији самооцењивање треба да буде децентрализовано како би биле идентификоване области за побољшање на оперативном нивоу.

Пошто су запослени и менаџери нижих нивоа мање припремљени за терминологију у области самооцењивања и менаџмента квалитета од менаџера виших нивоа, примена сложеног приступа на нижим нивоима може да ствара грешке у процесу самооцењивања. На пример, лакше је спроводити поступак самооцењивања руководећи се једноставним упитником (анкетом) него имитацијом званичног захтева за награду за квалитет. На тај начин, децентрализација самооцењивања методолошки подразумева примену мање компликованог приступа. Повећана зрелост компанија у области TQM у другом периоду даје мањи раст постигнутих побољшања због примене самооцењивања, него у претходном периоду. У овој ситуацији примена сложеног приступа као што је моделирање, који захтева значајне ресурсе, није позитиван за организацију с тачке гледишта уложених напора и добијених резултата. Зато компанија може да замени приступ мање компликованим и са мање трошкова (Crainer, Dearlove 2000: 45).

За спровођење поступка самооцењивања на основу горе изложеног модела компаније могу да користе анкетирање. Приступ са коришћењем анкетирања не захтева израду детаљног писменог документа. Поступак самооцењивања постаје више исплатив у погледу коришћења ресурса и садржи одговоре на питања поводом активности и резултата компаније/ организационог дела/ одељења/ секције. У зависности од одговора проналазе се вредности или области за усавршавање. Нема сумње да анкетирање садржи одређену дозу субјективности, што се може одразити на озбиљност резултата, али такав начин самооцењивања је процесуално много простији, оперативнији и финансијски исплативији за организацију.

Трећи период примене TQM карактерише коришћење једноставног приступа и централизација у примени самооцењивања. Неопходно је скренути пажњу на то да у овом периоду избор приступа у примени самооцењивања у значајној мери зависи од структуре компаније, као и њених циљева и задатака. Велика брзина промена окружења диктира примену флексибилног, брзог и лаког приступа. Сложени приступ као што је моделирање постаје много спор и нефлексибилан.

Треба истаћи да компаније, које примењују принципе TQM, имају потребу за референтним моделом, и да ће систем менаџмента организације, који се константно поређује са њим, значајно олакшати структурисано и потпуно извршење TQM (Pun 2002: 770). Јединственост референтног модела за спровођење поступка самооцењивања има важан утицај на процес анализе одређених компоненти. С тим у вези, као најраспрострањенији модел се у савременим условима сматра модел Европске фондације за управљање квалитетом EFQM, који развија принципе TQM - и аналогни приступ организацији самооцењивања. То омогућава учесницима да добију исту концептуалну структуру у погледу тога ко треба да управља компанијом и како да спроводи активности, а такође помаже у стварању опште базе знања за учеснике, олакшавајући тиме процес проучавања.

Модел савршенства, како тврде специјалисти (Porter, Parker 1993; Lee, Quazi 2001, etc.), може бити дефинисан као кључна структура за помоћ организацијама на путу ка побољшању своје конкурентности и стабилном успеху, а такође и ефикасном самооцењивању. Модел служи као кључ у следећа четири правца (EFQM Levels of Excellence 2004):

1) Као структура коју организације могу да користе као помоћ за развој њихове визије и циљева за будућност на видљив и измерљив начин.

2) Као структура коју организације могу да користе као помоћ за идентификацију и разумевање системног карактера њиховог бизниса, његових кључних веза, разлога и утицаја његових односа са заинтересованим странама на кључни резултат.

3) Као основ за Европску награду за квалитет (European Quality Award — EQA, с 2006 г. – EFQM European Award), процеса, који омогућава Европи да призна њене најуспешније организације, промовише их као обрасце савршенства за друге, и учи од њих. Награде за квалитет служе, пре свега, да стимулишу

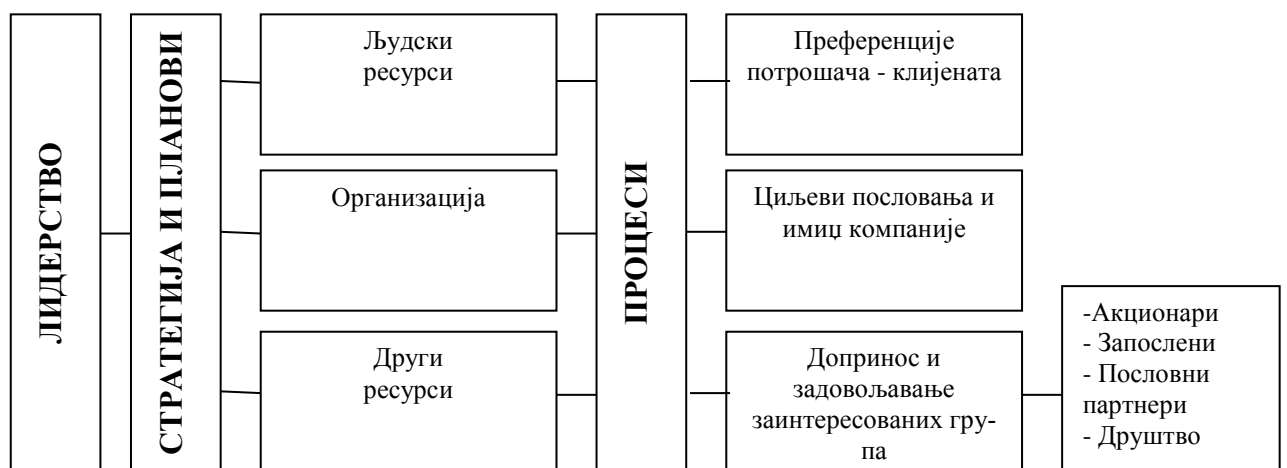
тежњу ка лидерству, које се заснива на примени принципа TQM. Осим тога, оне пружају могућност спровођења поступка самооцењивања у циљу одређивања циљева за усавршавање делатности предузећа.

4) Као дијагностичко средство за процену текућег здравственог стања организације. Уз помоћ овог процеса организација је у стању да много успешније избалансира своје приоритете, распореди ресурсе и изради реалне бизнис планове. Ова четврта, дијагностичка примена, позната је у методици као самооцењивање.

Модификован модел EFQM презентовао је истраживач-практичар Т.Конти (Conti 1997: Organizational self-assessment) — бивши председник Европске организације за квалитет (ЕОQ), један од организатора Европске фондације за управљање квалитетом (EFQM) и главни идеолог првобитне концепције модела Европске награде за квалитет.

Т. Конти је предложио да се постојећи европски модел модификује узимајући у обзир савремене захтеве и потребе. Аутор тврди да су Европском моделу потребне измене како би одговарао најновијим пројектима. Модел који предлаже истраживач представља концептуалну разраду Европског модела - он се заснива на истом приступу, али истовремено не представља критичку алтернативу Европског модела.

Општи изглед модела Т. Конти приказан је на Слици 5. (Conti 2007: 118).



Слика 5. Општа структура модела Т. Конти

У низу емпиријских и методолошких извора (Black, Crumley 1997; Douglas 2000; Leonard, McAdam 2003) запажа се да коришћење једног истог референтног модела од стране свих организационих јединица које спроводе самооцењивање помаже узајамном разумевању у погледу основних принципа TQM, на којима се заснива референтни модел, а такође критеријума за самооцењивање организационих активности и резултата и технике самооцењивања. Та општа знања, са своје стране, олакшавају ефикасност процеса интегрисања знања у процес самооцењивања, а ефикасна интеграција доноси корист процесу обучавања, који представља последицу самооцењивања.

Треба истаћи да примена TQM путем самооцењивања снажно утиче на онтолошки ниво проучавања. У процесу стварања знања могу се идентификовати два аспекта: епистемолошки и онтолошки. Први се тиче разлике између експлицитног и имплицитног знања, други је у вези са степеном социјалне интеракције, где се знање, које је створио човек, трансформише и признаје законитим. Зато се индивидуално, групно и/или организационо истраживање може развијати у зависности од начина примене самооцењивања. Овде треба да буде размотрена важна променљива величина – степен централизације приликом спровођења поступка самооцењивања. Када се самооцењивање примењује централизовано, у овом процесу учествују виши нивои хијерархије. Централизована примена позитивно утиче (али не више од тога) на заједничко коришћење, тумачење и удруживање знања, као и стицање знања на индивидуалном и групном нивоу. Стога, проучавање се може сматрати искључиво као појединачно и/или групно (Kaye, Dyason 1999: 380).

Децентрализовано спровођење самооцењивања уз помоћ специјализованих и комплексних група има већи утицај на проучавање него избор једног човека или мале групе топ менаџера за спровођење овог поступка на централозован начин. Водећи истраживачи у области менаџмента (Ahmed, Yang & Dale 2003; Arcelay, Sanchez 1999; Argyris & Schon 1996; Barlett & Ghoshal 1998; Bontis, Crossan & Hulland 2002; Cohen 1998; Conti 1997; Crosby 1979; Dale 1994; Douglas 2000; Ford & Evans 2001; Grant 1995, 1997; Kaye & Anderson 1999; Kruger 1997; Lee & Quazi 2001; Leonard & McAdam 2003; Li & Yang 2003; Marshall & Rossman 1995; Myers & Heller 1995; Teece 1998; Van der Wiele 1996, etc.) такође тврде да успостављање групног рада служи као важна почетна тачка у организационом проучавању. Конкретно, у концептуалном методолошком истраживању М.Кругера (Kruger

1997: Benefiting from Self-Assessment in a Matrix Organization) даје се разјашњење да приликом централизоване примене самооцењивања топ менаџери постају власници добијених резултата и даљих активности на побољшању и плановима. Највише руководство може да успостави опште процесе и системе мерења, јер оно поседује неопходну власт. Међутим, у овом случају оперативним јединицама и запосленима било би тешко да прихвате и схвате повратну везу и активности на побољшању на основу резултата самооцењивања. Насупрот томе, децентрализована примена самооцењивања подразумева спровођење овог процеса до најнижег нивоа хијерархије у организацији. У том смислу, чланови нижих нивоа хијерархије учествовали би у самооцењивању путем стварања аутономних група самооцењивања. Такве групе одговарају за идентификацију области које треба побољшати, путем анализе основних разлога и успостављања корективних мера на нижим хијерархијским нивоима. Након тога области, које треба побољшати, могу да се групишу помоћу секвенцијалних процеса интегрисања знања, и да се доставе на више нивое хијерархије, а као резултат се добијају корпоративне области за побољшање. У таквом контексту утицај самооцењивања на проучавање био би значајнији.

Примена TQM путем самооцењивања утиче на начин проучавања сагласно резултатима самооцењивања. Анализа и систематизација садржаја специјализованих истраживања аутора о овом проблему води нас до закључка да истраживање представља спектар расуђивања, која су понекад супротна. Може се говорити о једноциклесном или двоциклесном истраживању. Једноциклесно истраживање среће се када појединац или организација упоређују резултате са постојећим стандардима (критеријумима) и после тога покушавају да спроведу неопходне регулаторне мере за корекцију (Argyris, Schon 1996). Двоциклесно истраживање захтева да људи или организација повремено анализирају своје стандарде како би утврдили њихову релевантност. На тај начин, људи или организације користе допунски (други) циклус, у оквиру којег могу да подвргну сумњи и измене, по потреби, своје шеме понашања.

Приликом проучавања утицаја самооцењивања на врсту истраживања срећемо исти феномен. Када је зрелост TQM на ниском нивоу, самооцењивање указује на велики број недостатака менаџмента. Фактички је у пракси неопходно креирати политику, стварати системе менаџмента и спроводити их у дело, подразумевајући суштинске промене у размишљању и/или активностима

организације. Уколико су системи менаџмента већ били успостављени у моменту самооцењивања, највероватније је да ће бити потребно њихово модификовање. Дакле, двоциклично истраживање добија све већи значај. Ти односи између самооцењивања и двоцикличног истраживања су идентификовани у неким истраживањима европских аутора (Ford & Evans 2001, etc). Због тога што процес анализирања, који је у вези са самооцењивањем, подстиче дијалог о текућим претпоставкама које стоје иза текућих структурних одлука, боље се схвата и смањује заштитна (негативна у овом случају) опште прихваћена пракса, која ствара препреке за донешење добре одлуке.

Насупрот томе, у случају када је степен зрелости TQM већи и системи и механизми менаџмента ефикаснији, самооцењивање има тенденцију да покаже широк спектар области за побољшање, које подразумевају мање промене у постојећој политици и системима менаџмента организације. У таквој ситуацији истраживање, добијено на основу резултата самооцењивања, одражава виши степен експанзије једноциклических истраживања (Benanvent 2006).

Коришћење општег референтног модела приликом спровођења самооцењивања, коришћење самооцењивања на децентрализован начин, као и корелација између процеса самооцењивања и стратешког планирања могу бити веома важни кораци за организацију која жели да повећа ефикасност примене поступка самооцењивања у интерној контроли и ревизији.

2.2.3. Значај поступка самооцењивања за идентификацију ризика у интерној ревизији

И поред чињенице да су приликом имплементације поступка самооцењивања у компанији обухваћени сви елементи њене организационе структуре, интерна ревизија може, због функционалних и процедуралних карактеристика свог система, постати њен централни елемент.

Интерна ревизија представља спољни мониторинг у односу на пословање организације, а самооцењивање – интерни мониторинг, у оквиру којег организација оцењује саму себе и своје функције. Самооцењивање је везано за детаљно проницање у бизнис-процесе и оперативне ризике, док је интерна ревизија више намењена откривању системских грешака и општих проблема. Због тога се максимални ефекат постиже приликом истовременог коришћења ова два

средства. На пример, процену организације система интерне контроле спроводи интерна ревизија, а резултати самооцењивања показују колико ефикасно функционишу појединачне сфере контроле.

И поред тога што постоје разлике између поступка самооцењивања и стандардних задатака интерне ревизије, метода самооцењивања мора бити интегрисана у процес рада интерне ревизије и постати систем који обезбеђује побољшање њеног квалитета како у решавању традиционалних задатака, тако и у решавању задатака везаних за смањење ризика организације у целини (Ritchie, Dale 2000: 241).

Како је већ запажено раније, у нашем истраживању полазимо од схватања самооцењивања као свестране и систематске анализе делатности организације и њених резултата у поређењу са изабраним критеријумима. Самооцењивање може да пружи глобалну слику о квалитету интерне ревизије и степену њене зрелости. Она је такође у стању да помогне у проналажењу области, које изискују усавршавање и (или) иновативни приступ, и успостављању редоследа спровођења даљих активности.

Интерна ревизија треба да користи метод самооцењивања за откривање могућности за усавршавање и иновације, постављање приоритета и разраду планова активности са циљем постизања стабилног успеха. Резултати самооцењивања указују на јаке и слабе стране, ниво зрелости како целокупне организације, тако и њених појединачних структура и, у случају поновног спровођења, достигнућа организације у одређеном периоду. Резултати самооцењивања могу да представљају важне информације за анализу са стране руководства. Осим тога, самооцењивање може постати и средство за обуку, способно да пружи бољу слику о организацији, о професионалном нивоу ревизора, а такође да стимулише укључивање других заинтересованих страна у процес усавршавања.

У овом делу рада већ смо разматрали утицај самооцењивања на развој компаније у средњорочној и у дугорочној перспективи. Стабилност и конкурентност компаније директно зависи од њених финансијских резултата (Senge 1990: 8); а утицај ризика и могућност њихове минимизације путем примене поступка самооцењивања у интерној ревизији може се врло прегледно демонстрирати на примеру финансијских организација. У овом раду под појмом финансијских организација подразумеваћемо, пре свега, банке.

У финансијским организацијама интерна ревизија има посебну вредност, а одређују је три фактора. Као прво, банке и друге финансијске организације су у обавези да одговарају критеријумима стабилности, поузданости и сигурности.

Друго, финансијска делатност је, по својој суштини, углавном нематеријална и заснована на управљању ризицима. Ризици (догађаји, који могу негативно утицати на пословање и резултат) и могућности (догађаји са позитивним утицајем) су у финансијском сектору попримили изглед «реалног» производа (робе), као што су нафта, челик или пшеница у привреди, а не само научног појма.

Треће, у финансијском сектору држава је активан учесник односа између власника, менаџера и клијената. Држава захтева од финансијских организација финансијску стабилност, транспарентност у управљању, адекватну интерну контролу ризика. Захтеви су одражени у нормама регулисања делатности финансијских организација, које су обавезне за извршење, а резултат је, на пример, принудна организација служби интерне контроле (служби интерне ревизије) у свим кредитним организација и формирање институција супервизора професионалних учесника на тржишту хартија од вредности.

Ови фактори су објективно допринели да су се управо у финансијском сектору регулаторни критеријуми за системе интерне контроле и управљање ризицима у највећој мери приближили онима, који су препоручени од стране међународних институција, као што је Базелски комитет за надзор банака (Basel Committee on Banking Supervision), Међународна организација комисија за тржиште хартија од вредности (International Organisation of Securities Commissions, IOSCO) и Међународна асоцијација супервизора осигурања (International Association of Insurance Supervisors, IAIS). Ова ситуација има своје методолошко објашњење: приликом израде нормативних докумената у области која се анализира узето је у обзир постојање два концепта организације интерне контроле који данас постоје – концепт тоталне контроле и концепт контроле, усмерене на процену ризика. Суштина је у томе да систем интерне контроле у финансијским организацијама, по правилу, постоји, али улоге њених органа, чије је постојање све до недавно било одређивано помоћу регулатора, нису увек јасне, а активности у пракси, као што сведоче процене стручњака – нису увек ефикасне (Hubbard 2000: 39).

Дакле, очигледно је да је процес развоја система интерне контроле (интерне ревизије) у блиској вези са процесом развоја саме организације. У појединим фазама развоја организације њен систем интерне контроле мора да има реално испољавање у форми посебног организационог дела, на пример службе интерне контроле (СИК). У другим фазама може да представља у потпуности распоређен систем контроле, а понекад може да присуствује само номинално, због тога што њену функцију преузимају руководиоци организације.

Еволуцију развоја система интерне ревизије и контроле можемо, на примеру финансијских организација (банака), представити на следећи начин:

1) У почетној фази практично целокупну интерну контролу спроводи непосредно руководство организације (које је често и власник и управљач) и делимично њено одељење за рачуноводство. Чак иако се СИК организује у складу са нормативним актима, он може представљати само формално образовање, које реално не врши никакве контролне функције.

2) Са даљим развојем организације, када су овлашћења делимично распоређена између овлашћених лица и ангажованих стручњака, функције интерне контроле се уграђују у делатност једног (са највећим овлашћењима) или неколико (уколико не постоји овлашћени) организационих делова као што су служба рачуноводства, служба безбедности, кредитне службе, руководиоци филијала итд. У таквој ситуацији ће стварање СИК или „одузимати функције“ већ постојећим организационим деловима и њиховим руководиоцима (тј. свесно ће створити конфликтну ситуацију између функционалних карика организације), или ће бити „уграђено“ у делатност ових организационих делова, нарушавајући принцип независности процене ефикасности њиховог рада.

3) Временом се долази до схватања да је неопходно успоставити свеобухватан скуп правила која регулишу основне аспекте делатности финансијске организације. У овој фази, по правилу, у структури компаније раздвајају се „клијентско-финансијски“ део (део који зарађује) и „оперативно-рачуноводствени“ део (део који представља трошак), извршена је формална расподела овлашћења организационих делова и запослених, чија је обавеза проналажење грешака, тј. контрола оперативних ризика. Међутим, како су остали ризици који и даље остају под контролом руководиоца надлежних организационих делова (кредитни, девизни, ризик од губитка ликвидности и остали тржишни ризици, ризик од губитка угледа као резултат подношења

нетачних извештаја), делатност формираног СИК биће углавном фокусирана само на побољшање контрола и управљања оперативним ризиком, а покушаји процене других ризика довешће до конфликта са клијентско-финансијским организационим деловима и њиховим руководиоцима.

4) У следећој фази организује се независна служба која спроводи процену ефикасности интерне контроле у читавој банци, укључујући и „клијентско-финансијске“ организационе делове. Уколико постоји воља власника и менаџмента, идентификација слабих страна и увођење нових мера контроле доприноси формирању неопходне контролне средине и развоју формализованих процедура и мера контроле. Управо тада је могућа надоградња савременог модела, који је оријентисан на контролу ризика. Када је интерна контрола интегрисана у све врсте активности и процесе банке, почевши од иницијације операције и закључно са формирањем интерног и екстерног извештаја, и када је пронађена равнотежа између интегрисаности контролних процедура и неопходности да се спроведе независна претражна контрола и процена адекватности процеса и мера контроле (процена „контролног ризика“), неопходност и обим независног органа интерне контроле зависи само од обима операција банке, њихове структуре, броја филијала итд., тј. од обима и карактера ризика. Функције независне службе која спроводи процену контролног ризика, међутим, у овом случају боље описује појам „интерна ревизија“.

За финансијске организације скуп специфичних ризика већ је дефинисан у науци. Проучавање карактеристичних особина посебних врста ризика довело је истраживаче до потпуног разумевања чињенице да финансијски ризици по својој природи могу да се обједине у неколико група, које имају заједничке карактеристике и којима се може управљати помоћу једнаких приступа:

а) кредитни ризици (директан кредитни ризик, ризици од ненаплаћивања, ризици који се односе на условне обавезе - гаранције и акредитиве итд.);

б) тржишни ризици (каматни, девизни, вредносни, често у ову групу спадају и инвестициони ризици) и ризици губитка ликвидности (он може бити издвојен из тржишних ризика у случају одсуства слободног приступа финансијским тржиштима);

с) оперативни ризици (укључујући и правне ризике и ризике неусклађености са законским одредбама, ризици од нетачних података у финансијским извештајима, ризици од несанкционисаних поступака запослених и трећих лица, технолошки ризици, ризици од немогућности продужетка пословања због настанка ванредне ситуације, итд.);

д) ризици осигурања (имовински ризици, ризици од случајног оштећења и ризици животног осигурања);

е) предузетнички ризици (ризик доношења неправилних предузетничких одлука од стране менаџмента, ризици губитка пословне репутације).

Квалификовани интерни ревизор добро разуме везу између ризика и ефикасних процедура контроле. Због тога што је интерни ревизор заинтересован да власници процеса схвате ризике и контролу која се на њих односи, фаза идентификације процеса и ризика, по правилу, спроводи се уз његове непосредне консултације. Притом, у складу са препорукама ПА, нема потребе тражити од интерних ревизора детаљна и специјална знања у области управљања, на пример кредитним или тржишним ризицима (иако је потребно развијати таква знања у сваком погледу). Улога интерних ревизора, као стручњака у области контроле јесте да они, фокусирајући се на провере процеса и процедура интерне контроле, треба не само да идентификују различите случајеве њиховог непоштовања, него, пре свега:

✓ да систематски и објективно процене степен утицаја таквих случајева на ефикасност целокупног пословања финансијске организације – од склапања уговора и добијања финансијских резултата (профита) до припреме извештаја;

✓ да на основу проучавања најбоље постојеће праксе у области управљања ризицима дају препоруке топ менаџменту у погледу неопходних мера за отклањање откривених проблема и повећање ефикасности управљања ризицима организације (Core Principles for Effective Banking Supervision, 1997).

Како показују резултати нашег истраживања, још једно од важних питања које многе компаније стављају у фокус интересовања када је реч о улози интерне ревизије у управљању ризицима је и адекватност система ауторизације и расподеле одговорности међу различитим функционалним деловима, процесима и

одељењима унутар компаније (Segregation Of Duties, SOD). Тако на пример, подела одговорности која може да смањи вероватноћу ризика подразумева, пре свега, да функције одобрења пословне трансакције, њеног евидентирања у финансијским извештајима и управљање кретањем материјалних средстава која су неопходна за њено извршење буду издвојене и извршене од стране међусобно независних учесника (одељења) у организацији. Неадекватна подела послова може проузроковати концентрацију неколико врста одговорности на једном месту што смањује ефикасност контроле и повећава ризик ненамерне грешке и/или проневере. Са друге стране, приликом поделе послова и дефинисања обима одговорности за различите функционалне делове, организација мора да води рачуна о ефективном коришћењу постојећих ресурса, што је обично ограничавајући фактор за идеалну поделу одговорности, која би могла максимално да смањи све ризике. Из тог разлога, практични аспекти организације пословања у компанијама обично подразумевају компромис између захтева интерне контроле о подели одговорности за различите пословне функције и ограничених ресурса (као што су, на пример, број одељења и број запослених).

Интерни ревизор у оквиру поступка самооцењивања има могућност да сагледа и анализира начин расподеле одговорности у организацији и квалитет веза између одељења и пословних функција. Пракса показује да се вероватноћа ризика значајно повећава у ситуацијама када постоји велика концентрација одговорности на једном месту у организацији, нарочито ако систем додатне контроле није правилно дефинисан. Мониторинг у оквиру поступка самооцењивања даје могућност интерном ревизору да идентификује потенцијалне проблеме и правилним планирањем ревизије допринесе откривању могућности за усавршавање.

Посебно је важно истаћи и улогу поступка самооцењивања као саставног елемента фазе планирања интерне ревизије, због великог обима полазне информације која омогућава интерном ревизору да идентификује области ризика, изврши прелиминарну процену ризика и стања интерних контрола за своје потребе и да, на тај начин, правилно планира време и методе које ће бити коришћене за даље спровођење интерне ревизије. У условима када компанија користи поступак самооцењивања у континуитету (једном годишње или бар једном у две године), добијени резултати могу, на пример, да се користе за праћење динамике по кључним ризицима и за анализу активности које се

спроводе за имплементацију побољшања. Неспорна је важност поступка самооцењивања за процену ефикасности мера интерне контроле, а такође и допринос који резултати овог ревизорског инструмента имају у настојањима да се укупан процес ревизије (интерне и екстерне) учини што је могуће објективнијим, пре свега, са циљем валидне и објективне идентификације ризика.

У закључку је потребно резимирати да идентификација финансијских ризика треба да представља важан део пажње службе интерне ревизије и руководства компаније. Као што је наведено у овом делу рада, примена поступка самооцењивања омогућава не само да се идентификују поменути ризици, већ и да се смање њихови негативни утицаји на пословање и резултат организације, а такође, и да се унапреди укупан систем планирања и спровођења интерне ревизије.

2.3. Предности и недостаци примене поступка самооцењивања у интерној ревизији

2.3.1. SWOT анализа примене поступка самооцењивања за потребе интерне ревизије

Као што је наведено у претходном поглављу нашег истраживања, процеси самооцењивања су историјски били иницирани наградама у области квалитета. Интегрисање система самооцењивања у структуру рада интерне ревизије почело је тек од 2002. године са појавом Закона Сарбејнс–Оксли (Sarbanes-Oxley Act of 2002). Развој практичне примене самооцењивања је у пословању компанија и раду интерних ревизора поставио питања у вези са систематизацијом метода рада приликом имплементације методолошких принципа у пракси.

Анализа постојећих модела у процесу самооцењивања приликом спровођења процедура оцењивања квалитета омогућава издвајање следећих главних метода:

- ✓ метода имитације;
- ✓ метода проформе (SWOT анализа);
- ✓ метода матрице;
- ✓ радни састанак;
- ✓ експертна анализа;
- ✓ анкетирање;
- ✓ експрес оцена.

Ослањајући се на теоријско-методолошке радове на ову тему (Apostolou 2004; Campbell 2003; Conti 2000; Siow, Yang, Dale 2001; Van der Wiele, Williams, Dale, Kolb, Luzon, Schmidt, Wallace 1996, etc.), укратко ћемо описати поменуте методолошке инструменте, фокусирајући се највише непосредно на објекат истраживања у овом одељку – методу SWOT.

Метода имитације подразумева имитацију учешћа на конкурс за награду у области квалитета. Овај метод подразумева израду извештаја у складу са успостављеним захтевима у погледу критеријума за добијање награде.

Метод коришћења матрице (табеле) подразумева разраду специјалне табеле достигнућа компаније која се саставља на основу модела награде. Табела обухвата низ декларација о достигнућима компаније, приказаних у редоследу

пораста њиховог значаја по изабраној скали. Приликом самооцењивања експерти, опирајући се на поменуте табеле, бележе достигнућа по нивоима скале, изражавајући своју сагласност са формулацијама нивоа, датим у табели.

Метода одржавања радног састанка. У оквиру радног састанка руководиоци организационих делова компаније на основу прелиминарне анализе идентификују и формулишу јаке стране и области, у којима се могу увести побољшања. Ови подаци се приказују, разматрају и постају предмет дискусије на заједничком радном састанку руководиоца, након чега се доносе одлуке о унапређењу пословања компаније.

Самооцењивање на основу **методе ангажовања експерата** подразумева спровођење поступка самооцењивања, усмереног на посебну улогу експерата из редова персонала који не припада датом организационом делу, или експерата из друге организације који сакупљају материјале за самооцењивање и врше њихову анализу, што омогућава компанији или њеној структурној јединици која спроводи самооцењивање, да види себе из независног објективног угла.

Метода анкетирања подразумева спровођење писменог анкетирања, које као средство за прикупљање информација од испитаника користи специјално дизајнирану листу питања – анкету. Анкете се састављају на основу компоненти критеријума модела награде и области њиховог оцењивања. Одговори могу бити алтернативни („да“, „не“) или са више понуђених одговора. Користећи метод анкетирања уз минималне трошкове може се достићи висок ниво масовности истраживања. Као особеност ове методе може се издвојити њена анонимност. Предност ове методе јесте могућност широког укључивања персонала компаније у процес самооцењивања, међутим, користећи ову методу, треба бити сигуран у спремност испитаника који учествују у истраживању.

Експрес самооцењивање спроводи се путем анкетирања руководиоца структурних делова компаније у складу са изабраним критеријумима награде за квалитет.

У овом делу истраживања ћемо детаљније размотрити **SWOT анализу** примене поступка самооцењивања за потребе интерне ревизије, која је заснована на откривању јаких и слабих страна компаније, а такође могућности и претњи у виду примитивне матрице. SWOT је скраћеница од речи „Снага“, „Слабост“, „Могућности“, „Претње“ (енгл. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

(Andrews 1963). Од 1960-их година до данас SWOT анализа широко се примењује, пре свега, у процесу стратешког планирања.

Методологија SWOT анализе подразумева, као прво, проналажење унутрашњих јаких и слабих страна организације, а такође спољних могућности и претњи и, као друго, стварање веза између њих.

SWOT анализа помаже у проналажењу одговора на следећа питања:

✓ Да ли компанија у својој стратегији користи унутрашње јаке стране тј. конкурентске предности којима располаже? Уколико компанија не поседује ове предности, онда се поставља питање која од њених потенцијалних јаких страна то може да постане?

✓ Да ли су слабости компаније њене слабе тачке у конкуренцији и/или оне не пружају могућност коришћења одређених повољних околности? Које од слабости треба да се коригују, узимајући у обзир стратешке циљеве?

✓ Које повољне могућности пружају компанији реалне шансе за успех приликом коришћења својих квалификација и приступа ресурсима? (повољне могућности без средстава за њихову реализацију су илузија, јаке и слабе стране фирме чине је више или мање прилагођеном за коришћење повољних могућности, него код других фирми).

✓ Какве претње треба највише да брину менаџера и какве стратешке мере он треба да предузме у превентивне сврхе или у циљу заштите од већ постојећих претњи?

Класична SWOT анализа подразумева одређивање јаких и слабих страна у пословању фирме, потенцијалних спољних претњи и повољних могућности, а такође њихову процену у односу на просечне резултате у датој привредној грани или у односу на резултате стратешки важних конкурената.

У многим савременим истраживањима (на пример Martinet 2000; Humphrey 2005; Mehta 2000, etc.) SWOT анализа је позиционирана као неопходна метода за доношење одлука у најразличитијим ситуацијама, између осталог и приликом спровођења поступка самооцењивања у раду интерне ревизије. Постоји велики број варијација SWOT филозофије и процедура, посебне шеме и шаблони реализације ове методе. Имплементација информационих технологија довела је до стварања компјутерских програма за вршење SWOT анализе, и дала „могућност“

доношења стратешких одлука путем усавршавања неколико операција уз помоћ компјутерских средстава.

Према мишљењу Ф. Котлера, на крају стратешке анализе (SWOT) компанија приступа одређивању конкретних циљева за планирани период (Kotler 2000: Marketing Management. Millennium Ed.), чиме се SWOT анализа изједначава са стратешком анализом, што, по нашем мишљењу, не може да се примени конкретно у случају методе самооцењивања, због тога што SWOT анализа као методолошки инструмент подразумева само прелиминарну процену релевантних категоријских фактора. Неколико британских истраживача не карактерише SWOT анализу као методолошки инструмент за анализу, него искључиво за прелиминарни квалитативни опис активности компаније и структурисања неопходних информација (Hill, Westbrook 1997: 46-53).

Бројни европски стручњаци, базирајући се на практичном искуству делатности и његовој анализи, констатују да се на основу SWOT анализе веома често доносе погрешни закључци, и такође запажају да она пружа могућност да се добију веома уопштени подаци, који не би требало да буду укључени у извештаје. С тим у вези, постоји контрадикција у теорији и пракси функционисања поменутог методичког инструментарија: дефиниција „анализе“ у SWOT матрици у великом делу не одговара реалности. Значајно ограничење се састоји у неопходности максималне потпуности и квалитета првобитних информација. За спровођење SWOT анализе потребни су или експерти са веома широким познавањем текућег стања и тенденција развоја тржишта, или велики обим посла на прикупљању и анализи првобитних информација, како би се постигло ово познавање. Међутим, пракса показује да чак и ако аналитичар поседује савршен опис тренутне ситуације, то никако не гарантује исправност одлука, које се тичу будућности компаније (Menon 1999: 20).

Приликом имплементације SWOT анализе као инструмента за спровођење поступка самооцењивања за потребе интерне ревизије треба узети у обзир низ одређујућих аспеката. Као прво, неопходно је узети у обзир да је SWOT матрица недвосмислено подељена на унутрашње и спољне факторе: јаке и слабе стране морају бити строго унутрашњи фактори; могућности и претње морају бити искључиво спољни. Ово такође у значајној мери ограничава спровођење анализе. Наравно, уз формалан приступ, таква ситуација је могућа, али у пракси се таква подела може сматрати прилично условном.

У свакој организацији постоје компоненте, процес и други саставни делови, који се по својој суштини могу окарактерисати као унутрашњи (на пример технолошки ланац, магацинске залихе) или спољни (на пример политичка или правна клима); али у исто време присуствују компоненте које истовремено имају како унутрашње, тако и спољашње аспекте. Један од примера је квалитет. Док је квалитет производње унутрашње питање, маркетиншки квалитет има спољни карактер – њега процењује купац. Такође треба напоменути да се у SWOT матрици претње и могућности налазе искључиво ван компаније као предмета анализе. Међутим, пракса показује да и реалне претње и могућности могу такође да постоје у оквиру компаније (дијаграм компаније која је оријентисана на клијенте метафорички ставља клијента у центар компаније, али физички, клијенти представљају спољни фактор).

Концепција SWOT подразумева да компанија нема никакву контролу над спољним факторима, док практичне активности било које компаније доказују супротно. Интерна ревизија, путем анализе делатности појединачних структурних делова компаније, може и мора да да оцену спољним добављачима, што доводи до њихове могуће замене (аутсорсинг, франшизинг).

Наведени проблеми представљају само део низа проблема и у великој мери објашњавају зашто су се после појаве концепције SWOT у 1960-им годинама мишљења експерата о њему као методолошком инструменту дијаметрално поделила. Анализа научне литературе показује да су присталице SWOT анализе углавном били и остају претежно истраживачи-теоретичари, присталице њене имплементације. Године 1999. било је спроведено анкетирање 212 менаџера компанија, које се налазе на списку америчког магазина „Fortune“ (Fortune 1000), и оно је показало да се SWOT, према мишљењу практичара, штетно одражава на показатеље пословања организација у разним земљама света.

Године 1997. такође је било спроведено аналитичко истраживање емпиријских резултата примене SWOT анализе у 1993-94. год. у компанијама у Великој Британији. У оквиру тог истраживања експерти, који су извршили анализу података, дошли су до закључка да је овај инструмент био толико неефикасан за дијагностирање, да је његова примена довела до ситуације „повлачења производа“ као крајњег резултата (Hill, Westbrook 1997: 47). У аналитичком извештају експерата запажа се да је од анализираних узорака више од 40 процената компанија (од којих се 15% бави консултантским услугама) у

више наврата користило у својој пракси SWOT, али ниједна од компанија у будућности није примењивала добијене резултате за даљи развој стратегије. Поједини британски аутори констатују практичну неефикасност поменутог инструмента и не препоручују његову примену у раду савремених компанија приликом самооцењивања (Hill, Westbrook 1997: 53).

Један од најактивнијих критичара SWOT анализе, истраживач С. Армстронг, наводи чињеницу да у току емпиријског истраживања (1990-1999) „није успео да пронађе никакве податке који образлажу ефикасност примене SWOT анализе“ (Armstrong 2008: Marketing Planning – Don't Do SWOT). Ово мишљење подржавају и неки стручњаци из Канаде (на пример Mintzberg 2008), који истичу да SWOT представља главни узрок прекомерне формализације процеса израде стратегије организације.

Упркос бројним критикама методичког потенцијала SWOT анализе, за потребе спровођења поступка самооцењивања од стране интерне ревизије SWOT може, по нашем мишљењу, да се примењује у циљу пописивања и структурирања тема, које би требало размотрити, или питања на која је потребно дати одговоре у процесу спровођења самооцењивања од стране интерне ревизије. Истовремено је, по нашем мишљењу, за потребе горе наведених циљева целисходније примењивати шему организације система самооцењивања у раду интерне ревизије, која се састоји од 5 корака и коју је разрадио С.Армстронг (Armstrong 1982):

- 1) поставити циљеве;
- 2) генерисати алтернативне стратегије;
- 3) оценити алтернативне стратегије;
- 4) спровести мониторинг резултата;
- 5) појачати приврженост код свих заинтересованих страна у свакој фази овог процеса (детаљније описано у Прилогу 1 овог рада).

Увођење такве структуре као основне концептуалне шеме у примени метода самооцењивања у интерној ревизији ће омогућити, сматрамо, не само да се утврде постојећи проблеми, већ и да се разраде начини за њихово регуларно превазилажење у конкретној ситуацији.

2.3.2. Предности и недостаци примене поступка самооцењивања за идентификацију кључних фактора ризика

Пре имплементације методе самооцењивања у рад интерне ревизије компаније неопходно је, пре свега, да се одреди коначни циљ такве одлуке. Треба посебно нагласити да је активно учешће руководства (топ менаџмента) организације у процесу самооцењивања неопходан услов у фази одређивања циља, а главни у току самооцењивања тј. кључни услов, који поступку самооцењивања даје стратешки значај. Што се тиче прикупљања и селекције резултата, улога топ менаџмента је да гарантује доступност изворних података, а затим да утврди приоритетни списак недостатака у раду, који ће бити подвргнути даљем дијагностицификавању.

Систематизујући садржај теоријско-методолошких извора и нормативно-стандардизационих основа, анализираних у овом одељку, дефинисаћемо основне циљеве примене методе самооцењивања приликом одређивања кључних фактора ризика у организацији.

Као прво, циљ имплементације методе самооцењивања може да постане процена нивоа савршенства, која је, на пример, потребна компанији приликом подношења захтева за доделу награде за квалитет, за постизање усклађености рада интерног ревизора са међународним стандардима, за усклађеност са Међународним стандардима финансијског извештавања, итд. У овом случају, самооцењивање треба да се фокусира на процену примене одређених стандарда, који елиминишу двосмислене интерпретације и неизвесности. Као друго, циљ имплементације методе самооцењивања може постати процена која је усмерена на побољшање рада интерне ревизије или дијагностичко самооцењивање. Ово самооцењивање у својој потпуној и дефинитивној суштини, историјски је настало као потомак награда за квалитет, али убрзо је показало своју супериорност у односу на њих у погледу подстицаја за побољшање рада. Мора се нагласити да се у првом случају, најбољи резултат, према мишљењу истраживача (Swanson 2010, etc.), остварује приликом спровођења поступка самооцењивања од стране спољних експерата, а у другом – од стране интерних ревизора компаније.

Значајно се разликује и коначан резултат самооцењивања у зависности од постављених циљева: резултат самооцењивања, инспирисаног наградом за квалитет, постаје извештај о самооцењивању који је обично усмерен на

одређивање јаких страна, а резултат дијагностичког самооцењивања постаје извештај о дијагностицирању, усмерен на идентификацију слабих тачака. Важно је нагласити да се током спровођења дијагностичког самооцењивања у оквиру интерне ревизије не могу применити типски модели, чак ни у оном облику у којем су се показали као веома ефикасни у пракси – у сваком појединачном случају потребно је користити индивидуалан модел, прилагођен циљевима и специфичностима пословања конкретне компаније. У овом случају постоје, по нашем мишљењу, системска ограничења имплементације методе самооцењивања интерне ревизије која могу значајно да смање ефекат спровођења самооцењивања. Ослањајући се на теоретско-методолошке изворе анализирани у овом поглављу, међу њима се могу издвојити следећи фактори:

- ✓ подршка топ менаџмента;
- ✓ постојање ресурса у компанији;
- ✓ квалификације и искуство запослених интерне ревизије;
- ✓ мотивација и стимулација;
- ✓ заинтересованост за резултат;
- ✓ степен поузданости контролног окружења (бити или чинити се);
- ✓ ниво корпоративне културе;
- ✓ традиције компаније и стил управљања;
- ✓ врста и обим пословања;
- ✓ законски услови;
- ✓ ниво развоја компаније (аутоматизација бизниса, инфраструктура, квалификација запослених итд.).

Квалификације и искуство одељења интерне ревизије представљају основну карику у спровођењу самооцењивања у организацији која одређује његову ефикасност. Питањима квалитета, која имају кључни значај за спровођење самооцењивања у организацији, посвећено је неколико Међународних професионалних стандарда интерне ревизије (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), међу којима треба обратити посебну пажњу на следеће:

- 1) Стандард 1300. Програм уверавања и побољшања квалитета интерне ревизије (1300 – Quality Assurance and Improvement Program);

- 2) Стандард 1310. Критеријуми програма уверавања и побољшања квалитета (1310 – Requirements of the Quality Assurance and Improvement Program);
- 3) Стандард 1311. Унутрашње оцене (1311 – Internal Assessments);
- 4) Стандард 1312. Спољне оцене (1312 – External Assessments);
- 5) Стандард 1320. Извештај о програму уверавања и побољшања квалитета (1320 – Reporting on the Quality Assurance and Improvement Program);
- 6) Стандард 1321. Коришћење израза „одговара Међународним професионалним стандардима интерне ревизије“ (1321 – Use of “Conforms with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”);
- 7) Стандард 2430. Коришћење израза „спроведено у складу са Међународним професионалним стандардима интерне ревизије“ (2430 – Use of “Conducted in Conformance with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”).

Постојање формализованог Програма гаранција и побољшања квалитета (QAIP, Quality Assurance & Improvement Program, ПА 2012) демонстрира посвећеност сталном унапређењу квалитета интерне ревизије у организацији. Специјалисти ПА заснивају своју методологију на природном ставу да је главни, ако не и једини, фактор успеха посвећеност унапређењу (IPPF – Practice guide quality assurance and Improvement Program 2012: 3). Исти тај фактор може постати најважнији за успешно пословање интерне ревизије. Услови за одржавање QAIP су одређени у Практичном упутству 1300-1 (1300-1: Quality Assurance and Improvement Program).

QAIP обухвата проверу усклађености са сваким од Међународних професионалних стандарда интерне ревизије (Стандарда). Само по завршетку провере, у случају да се потврди да интерна ревизија одговара Стандардима, интерни ревизори имају право да користе израз „у складу са Међународним професионалним стандардима интерне ревизије“ у одредбама интерне ревизије и у ревизорским извештајима за одређену организацију. Мишљење „у потпуности одговара“ које се доноси сходно резултату спољног оцењивања или самооцењивања, а потврђено је од стране независног квалификованог стручњака, даје за право интерним ревизорима да тврде да они раде у складу са Стандардима. Ова формулација пружа сигурност свим странама, које имају интерес у

организацији да служба интерне ревизије користи квалитетне, економичне и ефикасне методе, и посвећена је професионалном развоју.

Самим тим, QAIP је од великог значаја, јер утиче на сваког интерног ревизора, пружајући могућност сваком запосленом да одреди да ли његове активности одговарају Стандардима, да процени квалитет управљања ризицима и процедура контроле у својој организацији и да упореди своје показатеље са најбољим показатељима практичне делатности у области интерне ревизије. Адекватан интерни оперативни мониторинг може да постане најзначајнији елемент QAIP и послужи као основа за спровођење интерних и екстерних процена. Интерни мониторинг се углавном реализује у виду надзора над делатношћу интерног ревизора од стране искуснијег персонала (менторство). Суштина менторства и питања расподеле сфера одговорности током његовог трајања су формулисани у Стандарду 2340 (2340 – Engagement Supervision) и Практичним упутствима (IPPF 2012).

QAIP такође обухвата активности упознавања наручилаца, руководиоца организације, руководиоца Одбора за ревизију, екстерних и интерних ревизора са прегледом активности интерне ревизије како би они проширили своју представу о вредности интерне ревизије, њених функција и утицаја на пословање организације у целини.

Интерну процену квалитета врше интерни ревизори под надзором руководиоца службе интерне ревизије. Процес самооцењивања који спроводи интерна ревизија обухвата спровођење детаљне процене активности, прегледну проверу њихових резултата и анализу независног квалификованог стручњака свих докумената која се односе на поступак самооцењивања. Интерно самооцењивање, из различитих разлога, не може да обезбеди потпуну објективност, што представља његову негативну страну. Независни експерт може да се сложи са мишљењем, формулисаним по завршетку самооцењивања, или да изрази сопствено мишљење. Резултати самооцењивања морају бити саопштени највишем извршном руководству организације и Одбору за ревизију.

Када служба интерне ревизије разради QAIP и уведе праксу редовних и периодичних интерних процена усклађености пословања организације са Стандардима, долази период екстерних процена. У складу са Стандардима екстерна процена квалитета интерне ревизије мора се спроводити у организацији у било којим околностима. Уколико у организацији постоји руководиоца службе

интерне ревизије, он мора бити иницијатор таквих провера. Руководилац службе интерне ревизије мора да саопшти највишем извршном руководству и Одбору за ревизију о неопходности и вредности система оцењивања квалитета.

Екстерна процена квалитета представља спољну проверу, на основу чијих резултата се доноси закључак о степену усклађености активности службе интерног ревизора са Стандардима. Циљ екстерне процене јесте откривање могућности за унапређење делатности и разрада препорука за спровођење мера које имају за циљ јачање улоге интерне ревизије и повећање поверења према њој у оквиру организације.

Екстерна процена квалитета даје Управном одбору, највишем извршном руководству и самим интерним ревизорима, подлогу за доношење одлука о томе у којој мери служба интерне ревизије и Одбор за ревизију воде рачуна о успешном функционисању процедура контроле у компанији, етике, корпоративног управљања, процеса управљања ризицима. Спровођење процене квалитета показује посвећеност руководиоца интерне ревизије да буде најбољи и његову посвећеност сталном усавршавању вештина. Приликом екстерне процене квалитета интерне ревизије мора бити извршено поређење појединих аспеката са најбољим професионалним показатељима у одговарајућим областима, укључујући:

- ✓ односе са руководством организације;
- ✓ степен професионализма запослених;
- ✓ унапређење пословања и повећање степена продуктивности;
- ✓ управљање ризицима;
- ✓ квалитет методологија и технологија;
- ✓ састављање ревизорских извештаја;
- ✓ кадровска политика у области интерне ревизије.

За спровођење екстерне процене, у складу са Стандардом 1312 (1312 – External Assessments), обавезан предуслов представља висок ниво професионализма. Критеријуми за спровођење екстерне процене квалитета могу се испунити путем спровођења самооцењивања интерне ревизије са независним потврђивањем њених резултата.

Као што је већ наведено раније у нашем истраживању, примена поступка самооцењивања у овом тренутку представља једну од полуга у одређивању

кључних фактора ризика у компанији. У предности самооцењивања у датом контексту се убрајају:

- ✓ лако откривање ризика;
- ✓ повећање ефикасности у поређењу са интерном контролом;
- ✓ стварање тесно повезаног тима који је укључен у процес;
- ✓ успостављање контрола персонала и процеса, који су разумни за власнике, и смањење њиховог отпора иницијативама за унапређење контрола;
- ✓ већа упућеност персонала организације у циљеве, ризике и интерне контроле;
- ✓ побољшање нивоа интеракције између линијских менаџера и топ менаџмента;
- ✓ повећање нивоа мотивације персонала;
- ✓ повећање нивоа значаја ревизије;
- ✓ смањење трошкова контролних процедура;
- ✓ сигурност руководиоца и наручилаца;
- ✓ одређену сигурност топ менаџмента у погледу адекватности система интерне контроле, критеријума различитих инспекцијских организација, закона, као што су US Sarbanes-Oxley Act (2002).

Увођење методе самооцењивања у рад интерне ревизије омогућава не само да се открију системске грешке и општи проблеми организације и интерне ревизије, већ и да се обезбеди детаљан поглед на пословање и оперативне ризике компаније.

Међу кључним слабостима самооцењивања могу се издвојити следеће (Andreeva, ПА, 2006; Van der Wiele, Dale, Carter, Kolb, Luzon, Schmidt, Wallace 1996, etc.):

- 1) немогућност откривања системских грешака (детаљна испитивања, проницање у посебне операције);
- 2) контрола највишег реда – Entity Level Controls – не може бити у довољној мери покривена испитивањем у оквиру поступка самооцењивања;
- 3) немогућност откривања знакова проневере и злоупотребе;
- 4) потреба за одговарајућом методолошком обуком персонала, неговањем корпоративне културе самооцењивања;

5) у току прве две године може доћи до знатног повећања оперативних трошкова и смањења оперативне ефикасности (као последица увођења ефикасног система контроле);

б) за стабилизовање процеса у условима функционисања појединачног привредног субјекта мора да прође најмање 3 године.

Како показује пракса, постоје одређени проблеми при увођењу методе самооцењивања у рад интерне ревизије, чије недовољно превазилажење доводи до негативног коначног резултата. Проучавање искуства различитих истраживача по овом питању омогућило нам је њихову систематизацију на следећи начин:

- ✓ одсуство одговарајуће квалификације персонала;
- ✓ одсуство неопходне мотивације;
- ✓ субјективност процене;
- ✓ постојање тенденција да се не обелодањују сумњиве чињенице, или чињенице које компромитују имиџ компаније и њених структура;
- ✓ отпор новом и страх од промена;
- ✓ одсуство адекватне подршке топ менаџмента – декларације нису поткрепљене реалним активностима и подршком;
- ✓ велики број мануелних операција (само делимична аутоматизација);
- ✓ одсуство разумевања коначних задатака и циљева самооцењивања;
- ✓ одсуство испуњења постављених планова у првој години имплементације.

Примена поступка самооцењивања, и поред наведених ограничења, има велики допринос у повећању ефикасности интерне ревизије. Поред улоге коју овај инструмент има у функцији управљања предузећем и пословним ризицима (менаџмент аспект), примена поступка самооцењивања има велики потенцијал за унапређење ревизорских процедура у које овај инструмент може да се интегрише. Међу најзначајнијим могућностима примене поступка самооцењивања у раду интерне ревизије издвајамо следеће:

1) Унапређење припреме и планирања интерне ревизије. Резултати добијени у поступку самооцењивања могу да се користе од стране интерног ревизора за прелиминарни преглед, односно анализу која ће пружити општу слику о пословању организације. Оваква анализа може да помогне у даљем дефинисању циљева, обима и временског оквира интерне ревизије, а такође и конкретних

области које треба да буду у фокусу ревизорских процедура (на пример, области које су од кључне важности за организацију, функције за које се везује велики ризик и сл.).

2) Прелиминарна идентификација кључних области ризика пословања и дизајнирање ревизорских контрола. Од посебног значаја за овај аспект примене поступка самооцењивања могу бити информације о областима које су по резултатима самооцењивања добиле оцену ниже средњег показатеља за посматрани период; функције где постоји велико одступање у односу на просек и области (питања) чија се оцена значајно изменила у поређењу са претходним периодом.

3) Почетна процена постојећег система интерних контрола у организацији и њихово тестирање. Полазећи од раније наведеног тумачења да систем интерне контроле представља инструмент, а не замену за управљање, и да средства контроле морају бити интегрисана у оперативне активности (а не изграђени на њеној бази), препоручује се да се процена ефикасности интерне контроле спроводи у одређеном тренутку. Интерни ревизор у припремној фази ревизије треба да обави прелиминарну процену адекватности постојећег система интерних контрола и у току саме ревизије да изрши њихово поређење са унапред дефинисаним стандардом (еталоном) за контролу. Чињенице и запажања до којих се долази у поступку самооцењивања треба да буду основа за проверу стања интерних контрола и треба да омогуће ревизору бољу припрему за даљу анализу и интервјуе са непосредним извршиоцима. На основу информација добијених у поступку самооцењивања ревизори ће ажурирати алгоритам даљих корака за процену да ли су постојеће контроле правилно дизајниране и да ли имају потенцијал да спрече ризике и омогуће достизање постављених пословних циљева.

Основни задатак прелиминарне оцене система интерних контрола је доношење закључка о томе да ли контрола постоји или не. Посебно је важно дефинисање стандарда (еталона) за све кључне контроле које треба да буду укључене у процедуре интерне ревизије. Може да се деси да нека контрола формално постоји, али не даје очекиване резултате, са друге стране, у пракси се сусрећу ситуације када интерна контрола формално не постоји, или није у складу са унапред дефинисаним очекивањима, али постојање неких других контрола

компензује овај недостатак и омогућава остварење циља. Пропусти у процени постојећег система интерних контрола могу резултирати погрешним планирањем даљег тестирања, а информације до којих се долази у поступку самооцењивања управо треба да се искористе за унапређење овог аспекта интерне ревизије, и да почетну процену адекватности система интерних контрола учине релевантном и што је могуће једноставнијом.

4) Унапређење методологије процене ризика за потребе интерне ревизије. Већ смо напоменули да документи COSO (1992, 2004) и SAS 78 (1995) дефинишу процену ризика као важну компоненту интерне контроле. Иако процена ризика није очигледна компонента система SAC (1988, 1995) интерне контроле, документ садржи свеобухватно разматрање ризика и, као што је већ наведено у претходним главама истраживања, дели ризик на инхерентни ризик, ризик контроле и ризик откривања. Имајући у виду одредбе поменутих аката из којих произилази да поступак процене ризика подразумева компоненте проучавања, тестирања и процене средстава контроле, резултати поступка самооцењивања имају велики потенцијал за унапређење ове области интерне ревизије, пре свега, за **процену ризика коју интерни ревизор врши за своје потребе.**

Ризик ревизије настаје, пре свега, због оних ограничења, која од почетка прате цео процес ревизије. Смањити тај ризик на нулу није могуће, због чега се процена ризика ревизије разматра као предуслов за квалитетно и успешно извођење ревизорске провере.

Полазећи од тумачења да се интерна ревизија обавља у циљу повећања ефикасности управљања ризиком, процене нивоа корпоративног управљања и унапређења целокупног пословања организације, није могуће изразити било какво разумно уверавање о квалитету управљања и пословања организације без процене две основне групе ризика:

1) ризици који се односе на пословање, управљање и систем интерне контроле саме организације, која је субјекат ревизорске процене (инхерентни ризик и ризик контроле), и

2) ризик који се односи на ефикасност и квалитет рада ревизора (ризик детекције, или неоткривања).

Како у пракси интерне (и екстерне) ревизије није могуће имати потпуну сигурност у правилност исказа и извештаја, ризик ревизије се увек налази између 0 и 1 (или 0% и 100%). Интерни ревизор је дужан да анализира ризике које не зависе од њега што је могуће раније и пажљивије, користећи, углавном, две основне важеће методе у овој области: метод процене (интуитивни) и квантитативни метод. Интуитивни метод може да се базира на аналитичким подацима добијеним у поступку самооцењивања, а он подразумева да се ризик ревизије одређује на основу добијених резултата као висок, средњи и низак. Управо овај метод се и најчешће користи у ревизорској пракси за процену ризика и планирање обима и дизајна ревизорских процедура. Са друге стране, квантитативна (обрачунска) метода процене ризика ревизије подразумева квантитативни тј. математички обрачун ризика ревизије. Овај метод у пракси још увек није широко распрострањен, пре свега, због потешкоћа нумеричке процене ризике и чињенице да Међународни стандарди ревизије не указују на потребу изражавања ризика ревизије и његових компоненти у нумеричком облику. Резултати нашег истраживања су показали, да без обзира на широко распрострањену примену интуитивног метода за процену ризика ревизије, резултат процене изражен у виду високог, средњег и ниског нивоа није увек довољан. Примена квантитативне методе оцене ризика ревизије би могла значајно да елиминише субјективност која је својствена интуитивној методи због различитог разумевања од стране различитих интерних ревизора садржаја термина „ризик“ и процену његових могућих последица.

Информације до којих интерни ревизор долази кроз анализу резултата самооцењивања, како показује наше истраживање, могу да имају велики потенцијал за усавршавање теоријско-методолошких аспеката примене квантитативног приступа за оцену ризика ревизије и његових компоненти, који ће бити предмет детаљније анализе у наредним деловима овог истраживања.

На крају овог дела нашег истраживања потребно је још једном истаћи чињеницу да ниједна од метода које се користе у пракси не може бити једина могућа. Ова тврдња се у потпуности односи и на примену методе самооцењивања у пословању било које организације. Процесу имплементације увек треба да претходи процес прелиминарне анализе, јасна дефиниција циљева, уравнотежено и објективно разматрање сопствених могућности и планираних трошкова, обрачун радних ресурса и реална процена потребног времена. Избор одређеног

методолошког инструмента се налази у директној корелацији са карактеристикама делатности конкретне организације (интерни и екстерни фактори), што актуализује непрестану потребу за стварањем ауторских методологија самооцењивања за циљеве интерне контроле као валидног инструмента за објективну детекцију ризика.

ГЛАВА 3. ИЗРАДА МЕТОДОЛОГИЈЕ ЗА ПРАКТИЧНО СПРОВОЂЕЊЕ ПОСТУПКА САМООЦЕЊИВАЊА У ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ

3.1. Садржај методологије самооцењивања као валидног инструмента за објективно откривање финансијских ризика

3.1.1. Основни аспекти и садржај методологије самооцењивања за потребе интерне ревизије

У складу са одредбама Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide and Standards 2013), у оквиру нашег истраживања, самооцењивање организације посматрамо као систем, који представља скуп интегрисаних и међузависних елемената који узајамно делују и који је формулисан ради достизања одређених циљева организације. Као главне карактеристике предложене методологије коју анализирамо у овом раду, издвајамо: интегритет, синергију, систематичност, као и хијерархију – свака компонента методологије може се разматрати као посебан систем.

Према својим особинама методологија која је предложена у оквиру овог истраживања представља вишекомпонентни, динамични систем, који се састоји од бројних подређених елемената и отворен је за промене, под утицајем трансформација у унутрашњем и спољашњем окружењу компаније.

Систематизовани и претходно анализирани у нашем истраживању (Глава 2.) нормативно-стандардизациони документи и примери методолошких приступа појединих међународних организација, које се баве проблемима интерне ревизије, самооцењивања и менаџмента ризика компаније, ми разматрамо као базне документе, који одређују општи методолошки оквир за развој модела самооцењивања унутар организације, која притом мора самостално да формира и прилагођава методологију самооцењивања конкретне организације, и која је индивидуализована или прилагођена искључиво за њену специфичну делатност.

Пре него што размотримо појединачне компоненте предложене методологије за поступак самооцењивања, анализираћемо њен основни саставни део, који лежи у основи методолошког приступа. Како смо већ навели у нашем истраживању, у економској науци постоји прилично велики број различитих

класификација, које детаљизују врсте ризика са којима се суочава савремена компанија. Међутим, систематизујући теоретска истраживања и образложења о наведеном проблему, изучена у претходним поглављима ове студије, ослањајући се на праксу и анализирајући финансијске ризике у целости, можемо међу њима издвојити основне типове, који данас могу имати суштински утицај на коначне показатеље финансијске организације. Међу њима издвајамо:

✓ *тржишни и ценовни ризици* - укључују вероватноћу да ће раст понуде неког производа или услуга или агресивно смањење цена од стране конкуренције принудити компанију да снизи и своје цене, што ће довести до смањења добити;

✓ *кредитни ризици* - повезани су са потпуним или делимичним неплаћењем цене за набавку производа, радова, услуга од стране комитената;

✓ *оперативни ризици* - ризици од губитака, који могу бити у вези са неадекватним или погрешним унутрашњим процесима, грешкама сарадника, кршењима технолошког процеса, утицајима екстерних догађаја.

✓ *ризичи ликвидности* - изазвани недовољним обртом новчаних средстава, недовољним могућностима за плаћање, повећање капитала или добијање готовинских кредита.

✓ *правни ризици* – ризици од судских процеса или казни за кршење закона.

Треба напоменути да је у пракси класификација ризика за сваку компанију (укључујући банке и друге финансијске организације) јединствена и са тачке гледишта методологије може бити усаглашена само у оквиру једне области пословања и, у мањој мери, према регионалним карактеристикама.

Међу наведеним ризицима, према мишљењу већине истраживача и експерата (Greg 2010, Panjer 2012, SAS Risk Management 2012, etc.), које ми у потпуности прихватамо, кључним за компанију у савременим условима сматрају се **оперативни ризици**. Управо они омогућавају да се пронађе равнотежа између подложности компаније ризицима и потребама за њима. Оперативни ризици обухватају како потенцијалну корист од прихваћених ризика, тако и изгубљене могућности због неприхваћених ризика.

Дефинисаћемо садржај поменутог појма. **Оперативни ризик** је ризик од губитака услед неадекватних или неуспешних интерних процеса, утицаја људи,

система или екстерних догађаја (Basel II). Оперативни ризик представља темељ за настанак других ризика и има са њима тесну узајамну везу. Минимизирајући оперативне ризике, можемо поуздано констатовати да друге врсте ризика неће бити толико значајне за суштинске промене финансијских резултата компаније. Експерти нису били у стању да одмах процене значај оперативних ризика, а као последица оваквог приступа, оперативни ризик је захтевао мање количине капитала у резерви банака и његов приоритет је био значајно смањен. Даљи развој ситуације је показао погрешност оваквог приступа, тј. недовољне пажње према оперативним ризицима. Пракса је показала да оперативни ризик представља много већу величину и појаву већих размера, него само „ризик операција“. Ризик операција представља у суштини подгрупу оперативног ризика, која је у вези са несвесним извршним грешкама и застојима у процесима. С обзиром на то да су ти ризици, по правилу, добро познати, њима се обично ефикасно управља. Осим тога, пошто се ови догађаји сматрају «нормалним» оперативним застојима, одговарајући губици због сваког оваквог догађаја су обично релативно мали, ретко премашују 1 милион долара (Cook, Roberts 2012: 74). Оперативни ризик, напротив, углавном се своди на нестандартне оперативне неуспехе, посебно на свесно кршење професионалних или моралних стандарда и објашњава се прекомерном наклоношћу ка ризицима. Многи случајеви великих финансијских губитака, како сведоче аналитичка и практична истраживања, дешавали су се управо тада, када су прекршиоци номинално деловали у интересу своје компаније, али су предузимали активности које се нису подударале са њеним дугорочним интересима.

У вези са наведеним образложењима методологија коју предлажемо и анализирамо у овом раду фокусирана је управо на откривање оперативних финансијских ризика применом поступка самооцењивања у финансијским организацијама (банкама), као и оперативних ризика у финансијској сфери пословања небанкарских организација. Први корак, пре спровођења самооцењивања оперативних ризика, треба да буде одређивање „нивоа зрелости“ компаније, што је важно да би се избегао ризик спровођења самооцењивања на основу неодговарајућих или нетачних претпоставки. Користећи процену „нивоа зрелости“ компаније може се одредити колико је организација стабилна у односу на промене унутрашњих фактора и прилагодљива променама спољних - тржишних услова.

Опредељење „нивоа зрелости“ компаније, у сагласности са најзаступљенијом праксом у овој области знања, ми сматрамо целисходним уз примену разрађене шеме за оцену, која садржи шест одговарајућих нивоа, утемељених на оцењивачким табелама (Табела 2.). Ова оцењивачка шема се може разматрати као моделна.

Дијагностика нивоа зрелости компаније треба бити постављена тако да узима у обзир специфичне (конкретне) карактеристике делатности компаније у сваком од предвиђених сегмената.

Табела 2.

Оцењивачка шема за дијагностику «нивоа зрелости» компаније

1);	Несвесни ↓
2);	Свесни ↓
3);	Базни ↓
4);	Стандардизовани ↓
5);	Развојни ↓
6);	Референтни

У оквиру предложене методологије издвајамо следеће критеријуме које компанија треба да одреди путем самооцењивања у циљу одређења њеног нивоа зрелости тј. савршенства:

- a) на шта је оријентисан менаџмент компаније;
- b) тип (модел) управљања;
- c) начин доношења одлука и расподела одговорности;
- d) управљање ресурсима;
- e) организација процеса унутар компаније, имплементација унапређења и иновација;
- f) мониторинг и постизање резултата, мотивација сарадника;
- g) имплементација референтног модела и усклађеност постојећег нивоа компаније са њом.

Зауставићемо се детаљније на сваком од њих, рангирајући их према нивоу значаја резултата у оквиру предложене оцењивачке шеме према нивоу зрелости.

Критеријум 1. На шта је оријентисан менаџмент:

Несвесни – само на сопствени производ, акционаре и тесно ограничен круг потрошача уз ситуационо реаговање на промене, проблеме и могућности.

Свесни – на широки круг потрошача и законске/нормативне критеријуме са одређеним уделом структурираног реаговања на проблеме и могућности.

Базни – на персонал компаније и одређене додатне заинтересоване стране. Одређени су и реализују се процеси реаговања на проблеме и могућности.

Стандардизовани – на избалансиран приступ потребама одређених заинтересованих страна. Стално унапређење се налази у центру пажње компаније.

Развојни – на избалансиран приступ новим заинтересованим странама. Главни циљ представља постизање највишег нивоа ефикасности за своју класу (у привредној грани, на пример).

Референтни – на одржавање избалансираног приступа свим заинтересованим странама, развој и учвршћивање компаније на позицији лидера у свом сегменту тржишта. Стално унапређење се налази у центру пажње компаније.

Критеријум 2. Тип (модел) управљања:

Несвесни – приступ по принципу наређивања од стране ужег руководећег круга с времена на време.

Свесни – базиран је на одлукама руководиоца различитих нивоа.

Базни – право доношења одлука је пренето на радне колективе.

Стандардизовани – активно учешће запослених компаније у доношењу одлука.

Развојни – усмерен на обуку и додељивање одговарајућих овлашћења запосленима свих нивоа.

Референтни – стално повећање нивоа компетентности руководиоца и запослених.

Критеријум 3. Начин доношења одлука и расподела одговорности:

Несвесни – одлуке имају хаотичан, несистематизован карактер, који је базиран на субјективним подацима, добијеним из различитих извора, а често немају објективни карактер.

Свесни – одлуке су базирани на потражњи и потребама прималаца производа, радова, услуга.

Базни – одлуке су базирани на усвојеној стратегији компаније заснованој на очекивањима заинтересованих страна.

Стандардизовани – одлуке се доносе искључиво у оквиру усвојене стратегије компаније, која узима у обзир текуће активности и постављене задатке у перспективи.

Развојни – одлуке се базирају на објективним подацима, интегрисаним у стратегију компаније са елементима прогнозирања и маневрисања.

Референтни – одлуке су засноване на потреби за флексибилношћу, маневрисањем и стабилношћу делатности.

Критеријум 4. Управљање ресурсима:

Несвесни – управљање ресурсима је несистематично.

Свесни – управљање ресурсима спроводи се ефикасно.

Базни – управљање ресурсима спроводи се ефикасно.

Стандардизовани – управљање ресурсима спроводи се ефикасно и узимају се у обзир недостаци ресурса.

Развојни – управљање ресурсима је испланирано и одговара захтевима заинтересованих страна.

Референтни – управљање ресурсима је испланирано, ефикасно структурирано и одговара захтевима заинтересованих страна.

Критеријум 5. Организација процеса унутар компаније, имплементација побољшања и иновација:

Несвесни - аутономни приступ организацији делатности уз постојање одређених основних радних процедура и упутстава. Приоритетност мера за побољшање зависи од грешака, претензија или финансијских резултата.

Свесни – делатност је организована у складу са функционалним принципом уз постојање базног система квалитета или стандардизације процеса. Неопходност имплементације унапређења зависи од задовољства потрошача или корективних и упозоравајућих мера.

Базни – хармонизован приступ и постојање система менаџмента квалитета, који обезбеђује неопходну еластичност. Приоритетност мера за унапређење зависи од потреба и очекивања неких заинтересованих страна, а такође комитената и запослених компаније.

Стандардизовани – одређен је и функционише систем менаџмента квалитета, који је продуктиван и ефикасан, помаже јачању веза међу процесима и обезбеђује маневрисање и унапређење. Процеси су усмерени на задовољавање потреба конкретних заинтересованих страна.

Приоритетност мера за унапређење зависи од тенденција и података, добијених од заинтересованих страна, а такође од систематичне анализе одговарајућих промена.

Развојни – постоји и усавршава се систем менаџмента квалитета, који доприноси иновативном приступу и бенчмаркингу и усмерен је на задовољавање потреба и очекивања нових и постојећих заинтересованих страна.

Приоритетност мера за унапређење зависи од података, добијених од нових заинтересованих страна.

Референтни – систем менаџмента поседује структурирани приступ, систематску анализу унапређења. Мере за унапређење имају свестрани карактер и усмерене су, између осталог, на дугорочну перспективу.

Критеријум 6. Мониторинг и постизање резултата, мотивација запослених

Несвесни – разматрају се крајњи финансијски показатељи, показатељи профитабилности и продуктивности рада. Обука има случајни карактер на нивоу појединих запослених, спроводи се само унутар компаније и иницира се од стране самих запослених.

Свесни – врши се сегментна анализа задовољености потрошача, кључних процеса животног циклуса и ефикасности делатности добављача. Обуку спроводе руководиоци у току радних активности унутар компаније.

Базни – спроводи се систематски мониторинг задовољености запослених организације и комитената. Унутар компаније се спроводи систематизовани процес заједничке обуке.

Стандардизовани – главни показатељи делатности се налазе у корелацији са стратегијом компаније и користе се за систематски мониторинг. У компанији постоји култура обуке и заједничког коришћења знања, која подлеже сталном унапређењу.

Развојни – суштински показатељи делатности се систематски подвргавају мониторингу и оперативно преносе заинтересованим странама. У компанији су састављени планови обуке, који се стално користе.

Референтни – кључни показатељи делатности су укључени у мониторинг свих процеса у реалном времену, и информација о показатељима делатности се благовремено преноси свим заинтересованим странама. Процеси обуке који су разрађени у организацији, користе се заједно са одговарајућим заинтересованим странама и подстичу креативни и иновативни приступ.

Увођење шестог степена зрелости организације – „референтног“ – у оквиру предложеног приступа за самооцењивање, би, са методолошке тачке гледишта, требало да се базира на поређењу тренутног положаја компаније са критеријумима и показатељима за добијање награда за квалитет у датој области. Као еталон, између осталог, могу послужити:

✓ Европска награда за квалитет (EQA) – најпрестижнија европска награда за достизање савршенства у бизнису, представља највиши ниво савршенства EFQM и налази се на врху пирамиде многобројних националних и регионалних награда европских земаља у области квалитета. Кандидати EQA, по правилу, прво постижу успех на тим локалним конкурсима, а тек потом се

укључују у борбу за главну награду Европе у области квалитета. Крајем 2001. године експерти EFQM су разрадили систем признавања достигнућа организација у области квалитета, независно од њихове величине, промета и сфере делатности – нивое савршенства. Тај систем се сваке године усавршава (EFQM Levels of Excellence / European Quality Award Information Brochure, 2012);

✓ Национална награда за квалитет у Јапану (Japan Quality Award — JQA), акумулира најбоље примере савремених приступа управљању и разрађена је на основу практичног искуства примене система контроле и управљања квалитетом у целом свету. JQA се данас често супроставља премији У. Деминга, а ти конкурси се сматрају конкуренцијом један другом. Притом, вредност прве представља то што компаније-кандидати не теже изричито ка победи. Ова награда се позиционира, пре свега, као модел за самооцењивање организације, као саставни део процеса непрекидног унапређења (Japan Quality Award Criteria. Performance Excellence Driven by Customer, 2012).

И друге аналогне награде за квалитет детаљно су размотрене као инструменти самооцењивања раније у нашем истраживању.

Настављајући анализу основних елемената предложене ауторске методологије, образложићемо садржај и показатеље вишефазног **алгоритма** самооцењивања. Његова реализација се одвија на следећи начин:

1) *Процена зрелости компаније спроводи се у 2 етапе:*

- i. Оцењује се ниво зрелости процеса с тачке гледишта појединачних саставних делова.
- ii. Оцењује се општи квалитет делатности.

2) Критеријум усклађености компаније са одређеним нивоом зрелости по засебном саставном делу је испуњавање свих критеријума, успостављених за дати ниво зрелости.

3) Општа процена квалитета делатности се одређује као средња аритметичка величина нивоа зрелости (скала од 0 до 5) за све саставне елементе делатности. Притом, заокруживање до целог броја се врши по математичким правилима.

По сваком критеријуму компоненте спроводи се процена његовог испуњења, а у матрици критеријума за саставне делове процеса и нивое зрелости

у разрађеном формату се уноси ознака о испуњењу или неиспуњењу датог критеријума у облику ознаке „+“ или „-“.

Део матрице критеријума за саставне делове процеса одређивања нивоа зрелости приказали смо у ставу 3.2 овог поглавља.

Важно је истаћи да, према нашем мишљењу, након одређивања нивоа зрелости компаније, лица која су одговорна за спровођење процедура, а такође и менаџмент организације, треба да разумеју да „референтни“ ниво симболизује идеални модел, док „несвесни“ ниво зрелости треба да постане, пре свега, полазна тачка у тежњи компаније да пређе на виши ниво зрелости. Имплементацију самооцењивања с циљем побољшања финансијских резултата у овој фази треба сматрати нецелисходном. Такав закључак можемо донети базирајући се на томе да у овом случају компанија, пре свега, мора да почне са изградњом ефикасног система управљања компанијом, имплементацијом квалитетног менаџмента и строгим постављањем циљева развоја пословања.

Тakoђе се треба задржати на питању временских рокова, нарочито имајући у виду да се промена било ког нивоа зрелости у организацији не дешава одмах и изискује сталне напоре од стране менаџмента. У просеку, у складу са подацима америчких аналитичара (Carnegie Mellon University 2011), који су упоређивали низ актуелних модела процене нивоа зрелости организације и праксу њихове реализације, компаније троше једну до две године на припрему за прелазак на следећи ниво зрелости. Конкретно, у случају система са пет нивоа зрелости, то могу бити следећи временски рокови:

од 1-ог до 2-ог нивоа — 22 месеца;

од 2-ог до 3-ег нивоа — 19 месеци;

од 3-ег до 4-ог нивоа — 25 месеци;

од 4-ог до 5-ог нивоа — 13 месеци.

Међутим, такве временске оквире не можемо разматрати као стандард због индивидуалности развоја сваке компаније као економског субјекта. Из тог разлога у контексту овог истраживања ми не одређујемо референтна временска ограничења у диференцирању и процени нивоа организације. Њихово одређивање треба да представља компетенцију сваке организације појединачно.

Након одређивања нивоа зрелости, организација мора извршити **самооцењивање непосредних оперативних ризика**. Подела и етапе ове активности могу се приказати помоћу следећих блокова:

- a) опис структуре пословања компаније;
- b) класификација ризика и везивање за структуру компаније;
- c) одређивање индикатора ризика за сваку категорију ризика и процеса;
- d) издвајање лица која учествују у процесу бележења и мониторинга информација;
- e) формирање процедура бележења и мониторинга одговарајуће информације.
- f) аутоматизација процеса, укључујући и прикупљање информација о чињеницама реализације оперативног ризика и губитака, који су повезани са њима;
- g) прикупљање и мониторинг индикатора ризика и формирање извештаја о догађајима, губицима, индикаторима ризика у делу организационих делова, категорија ризика итд. с циљем откривања „тачака ризика“, анализе тенденција за сваки показатељ итд.;
- h) подршку вишекорисничког режима рада с аутоматским обавештењем заинтересованих лица о одређеним догађајима или о неопходности извршења одређених активности.

Процена непосредних оперативних ризика се даје како на нивоу организације, тако и у делу свих праваца бизниса и категорија ризика. Ово образложење мора имати у виду ревизор који анализира процес самооцењивања организације, чију улогу ћемо описати у следећем делу нашег истраживања.

3.1.2. Улога интерног ревизора у процесу имплементације поступка самооцењивања

У току последње деценије питања менаџмента ризика и минимизирања оперативних ризика постала су једна од основних питања у области управљања ризицима компаније. Многобројни приступи решењу овог проблема слични су у једном – ни један од њих не нуди директан одговор на питања, која се тичу непосредно управљања оперативним ризиком: свакодневног и непрестаног мониторинга ризика, израђивања квалификованих управљачких решења, њиховог спровођења у дело и контроле промена које се остварују.

Када се поставља питање у вези са управљањем ризиком било које врсте, у савременим условима често се као пример наводи методолошка парадигма, позната као OODA Loop која је развијена од стране америчког стручњака Џ. Бојда: Observe — Orient — Decide — Act («Посматрај — Оријентиши се — Одлучи — Делуј») (Boyd 1976, 1995), на чији смо се садржај ми ослањали приликом разраде методологије за примену поступка самооцењивања у интерној ревизији. Имајући у виду споменуту парадигму, дошли смо до закључка да је за управљањем ризиком неопходна средина, која би омогућавала праћење и идентификовање оперативног ризика, процену његовог тренутног утицаја у одређеном одабраном координатном систему и, најзад, израђивање стратегије управљања сваким појединачним ризиком. Стратегија мора бити преточена у конкретне управљачке активности, после чега се циклус затвара, и компанија поново прелази на идентификацију ризика — али сада већ у новим, промењеним условима.

С обзиром на првобитну недефинисаност структуре оперативног ризика, а такође услед чињенице да је оперативни ризик по својој природи ендеогеног карактера, то јест, проузрокован је факторима који су унутрашње природе у односу на компанију, за његово мерење не одговарају методе које су се добро показале за процену других врста ризика. Тим пре је сложенија контура управљања оперативним ризицима, која подразумева реорганизацију унутрашњих процеса и система компаније, усмерену на смањење утицаја ризика и његово одржавање на нивоу који одговара некој одређеној „тежњи ка ризику“.

Основну и најзначајнију методу идентификације, мерења и анализе тренутног утицаја оперативног ризика у банкама и другим финансијским организацијама, представља поступак самооцењивања. За успостављање процеса стандардног прикупљања података потребни су значајни напори и знања, везана како за проучавање методолошких аспеката идентификације губитака, тако и за имплементацију информационог система за обраду података. На први поглед, процес прикупљања података се многим руководиоцима чини прилично тривијалним да би му посвећивали одређено време запослени компаније, посебно компетентни стручњаци и да би се трошила било каква средства на развој или имплементацију информационог система. Конкретно, може се учинити да електронске табеле Microsoft Excel представљају у овом случају неопходне и довољне инструменте, а размена података може бити организована путем

електронске поште. Са једне стране, то је заиста тако: за анализу података је тешко замислити флексибилнији алат од електронске табеле. Са друге стране, одсуство гаранција интегритета и безбедности података, немогућност успостављања ефикасне контроле и немогућност укључивања линијских и функционалних менаџера у контуру управљања ризицима (чија обавеза, у суштини, и треба да буде свакодневно управљање оперативним ризицима) и грешке које настају приликом ручног уношења података у табеле, које тим путем стварају додатни фактор оперативног ризика - све то је у стању да у једном тренутку прецрта све напоре менаџмента ризика. Ниједна компанија не може себи да приушти ризик бесциљног прикупљања било каквих података. Потребна је сигурност у њихову потпуност, јасноћу и актуелност - у противном, методолошки циклус Ц. Бојда биће априори заснован на погрешним претпоставкама. Осим тога, питање мотивације запослених да саопште о оперативним губицима је задатак за који не постоји јединствени одговор у условима савремених принципа и праксе менаџмента. Снажан административни утицај у овом случају само омета ефикасност процеса зато што на крају доводи до тога да се под притиском бележе или веома мали губици, који се налазе испод граничног нивоа, или губици, чије су размере скоро катастрофалне. „Средина“ узорака, која управо и представља главни интерес за анализу, остаје сакривена од посматрача.

Дефинишући методолошке основе поступка самооцењивања, полазимо од идеје да је за обезбеђивање ефикасног процеса прикупљања података неопходно присуство такозване „културе ризика“ у компанији. Њену основу представља потпуно и безусловно схватање од стране сваког запосленог компаније важности и потребе за свакодневном непрекидном контролом оперативних ризика на подручју деловања које му је додељено. Пракса сведочи о томе да не постоји универзални алгоритам за формирање културе ризика у организацији. Треба признати да такође не постоје никакви објективни или субјективни фактори који би обезбедили моментално формирање културе ризика; то је дуг процес који траје годинама. Међутим, може се навести низ услова потребних за њено постојање:

- ✓ безусловна и потпуна подршка свих активности које спроводи највише руководство;
- ✓ неопходна припрема и обученост персонала, која условљава могућност откривања оперативних ризика;
- ✓ одговорност запослених за праћење нивоа ризика;

- ✓ информисање запослених о нивоу ризика и мерама, које се предузимају у циљу његовог смањења;
- ✓ непрекидно праћење нивоа ризика и резултата текућих активности менаџмента;
- ✓ постојање повратне везе централизованог апарата менаџмента ризика са запосленима на радним местима (Greene 2011: 8);

Број запослених у служби (одељењу) интерне ревизије је увек знатно мањи од укупног броја запослених у организацији, због чега ефективност рада интерне ревизије (мерена кроз однос резултата и ограничених ресурса за њено спровођење) добија посебан значај. Мониторинг пословања организације у оквиру процедура интерне ревизије се увек спроводи у складу са унапред дефинисаним стандардима, нормативним документима и правилима, али је формални приступ, чак и у условима када се процедуре интерне ревизије примењују прецизно и потпуно доследно, врло често недовољан да идентификује поједине суштинске проблеме у организацији. Из тог разлога, увек је пожељно обезбедити допунску контролу тј. супервизију резултата интерне ревизије. Допунска контрола може бити организована као независна (на пример, уз учешће екстерног ревизора) или спроведена у виду самосталног додатног тестирања контролних процедура. Примена поступка самооцењивања даје могућност укључивања у контролна тестирања већег броја запослених у организацији, који нису само сарадници одељења интерне ревизије, што повећава могућности за откривање нових фактора ризика. Захваљујући примени поступка самооцењивања у условима његовог разумевања спровођења у више одељења и нивоа организације, а такође, укључивањем већег броја запослених и, нарочито, нових сарадника, који су обично у знатно мањој мери зависни од постојећих шаблона понашања и личних односа у колективу, могуће је доћи до нових сазнања о потенцијалним проблемима и, на тај начин, унапредити систем управљања ризицима.

Независна процена система и процеса представља основну функцију интерне ревизије. У фебруару 2009. год. Организација за економску сарадњу и развој (OECD) је објавила извештај „Принципи корпоративног управљања“ (OECD Principles of Corporate Governance 2009), у којем је извршена анализа последица глобалне финансијске кризе и изложени разлози зашто многи ризици нису раније били узети у обзир. У извештају се, између осталог, констатује да

стандардни програми за управљање у читавом низу компанија које пружају финансијске услуге, нису успели да изврше свој задатак заштите од преузимања превеликих ризика. Системи управљања ризицима се у многим случајевима нису оправдали, не толико због неусклађености самих рачунарских модела, колико због примењиваних процедура корпоративног управљања.

Да би заиста вршила улогу заштитног механизма, интерна ревизија треба активније да се користи у систему управљања ризицима предузећа. Међутим, стручњаци признају да је овај задатак прилично тежак. С тим у вези, данас се активно развијају „модел заштите“ уз примену овог механизма. Један од тих модела, који је са концептуалне тачке гледишта узет у обзир у оквиру нашег истраживања, представља у суштини модел трoliniјске заштите, који је развио руководилац службе интерне ревизије британске осигуравајуће компаније „Liverpool Victoria“ П. Берден (Burden 2011), који је такође председник експертске групе за унутрашњу ревизију АССА Велике Британије. Према овом моделу, одговорност за средства и методе контроле носе менаџери прве линије. Друга линија је одговорна за управљање ризицима и за систем управљачких елемената и обично се састоји од менаџера који управљају финансијским и оперативним ризицима, као и од различитих комисија (одбора и радних група) за контролу.

Интерна ревизија - то је трећа линија одбране, чији је задатак провера и контрола прве и друге линије. Интерна ревизија не зависи од друге линије, али истовремено општи резултат њиховог рада представља обезбеђивање јединственог модела безбедности и стабилности за менаџмент компаније.

По мишљењу другог стручњака - Л. Харингтона (Harrington 2012), потпредседника, задуженог за интерну ревизију једне од највећих америчких компанија - произвођача електронске технике «Raytheon Company», кључни услов за очување значаја интерне ревизије јесте јака концентрација напора на управљање ризицима. У складу са његовим проценама и запажањима, само неке компаније данас у пракси врше проверу програма за управљање ризицима, а интерни ревизори не поклањају довољно времена разматрању ризика који би данас или сутра могли да утичу на пословање компаније.

У условима економске кризе потребно је откривати ризике који представљају претњу за одрживост компаније, и без одлагања предузимати мере за њихово спречавање. Дневник ризика треба да се разматра као „жив организам“, који захтева сталну пажњу, а не само као квартални документ. Са своје стране,

радне групе, специјално формиране за решавање постојећих проблема могу допринети брзом регулисању ових ризика.

За потребе различитих компанија могу се применити различити приступи регистрацији оперативних губитака. Дакле, за неке организације може се утврдити да првобитну пријаву врше само овлашћени запослени који се непосредно баве информацијама о оперативним губицима: службеници главног одељења за рачуноводство, правног одељења, служби интерне ревизије и економске и информационе безбедности. У другим организацијама, у којима је широко заступљена „култура ризика“ у пракси, свим запосленим банке је дозвољено да врше пријаву; овај приступ се сматра најразумнијим и прогресивним.

Очигледно је да у другом случају технолошко окружење дозвољава било којем запосленом компаније да саопшти информацију о запаженом операционом догађају одмах - у моменту откривања догађаја. То, дакле, указује на неопходност ближе интеграције упитника и информационог система са централизованим каталозима LDAP (Lightweight Directory Access Protocol), који су одговорни за потврђивање аутентичности корисника у информационој инфраструктури предузећа (на пример Microsoft Active Directory).

Може се десити да запослени, који врши првобитну пријаву чињеница оперативних губитака не поседује довољне квалификације за њену класификацију и не буде у стању да са прихватљивом тачношћу процени величину тих губитака. То значи да систем прикупљања података мора да обезбеди запосленом крајње сажету и интуитивно разумљиву форму која, без обзира на то, пружа могућност давања детаљног описа запажене ситуације, како би се у наредним фазама процеса одредиле суме губитка путем спровођења одговарајуће истраге.

Пријава, формирана од стране запосленог, мора бити даље размотрена на различитим нивоима. Централизовани апарат управљања ризицима притом треба да представља последњу карику у ланцу разматрања, али не може представљати једину карику, јер су његове могућности у погледу оперативних ризика у пракси веома ограничене. Из тога следи да у процес треба укључити линијске и функционалне менаџере који се налазе на различитим нивоима хијерархије, и што је озбиљнији догађај који се разматра, треба да изазове веће интересовање, и тим пре треба да му буде посвећена пажња на високом нивоу. Без обзира на то што у процесу ефикасног система одређивања оперативних ризика треба да учествују

сви запослени, интерна ревизија треба да буде присутна у овом процесу у свим његовим фазама: почевши од састављања упитника, до спровођења њихове анализе и одлуке о неопходности предузимања одређених мера. Структура и основни циљеви интерне ревизије постају основа за максимално употпуњено, квалификовано спровођење поступка самооцењивања са циљем откривања ризика.

3.2. Функционално - организациона интеракција интерне ревизије и управљања финансијским ризицима

3.2.1. Методолошке основе за примену поступка самооцењивања: избор и адаптација модела, метода и инструмената

У складу са концепцијом животног циклуса као комплекса идеја, свака организација у свом развоју пролази кроз одређене фазе, које карактеришу различите стратегије, организационе структурне, технологије рада и начина размене информација. У савременој економској науци познато је најмање десет модела животног циклуса организације, сваки од њих користи своју терминологију, са различитих позиција су размотрени механизми развоја, одређени су различити бројеви фаза животног циклуса (од три до десет) – то су модели А. Доунса (Downs 1967), Б. Скота (1987), Д. Катца и Кана (Katz, Kahn 1978), Л. Грејнера (Greiner 1972), У. Торберта (Torbert 1974), И. Адижеса (Adizes 1979), итд.

Један од најраспрострањенијих је модел Л. Грејнера (Greiner 1972), који описује организациони раст и развој као еволуцијску смену следећих фаза: предузетничке, колективистичке, фазе делегирања, формализације и сарадње. Прелаз на сваки следећи, виши ниво развоја је могућ само након успешног решавања проблема управљања у претходној фази.

Детаљније него у концепцијама животног циклуса компаније еволуција управљања знањем и информацијама је описана у моделима зрелости (модели зрелости процеса, модели зрелости управљања пројектима). У овим моделима фазе развоја организације класификују се у зависности од тога колико је компанија доследна у поштовању општих репетитивних процеса у обављању посла или управљању пројектима, то јест од тога како се обрађују и користе акумулиране информације. У пракси су распрострањени следећи модели зрелости управљања пројектима:

1) модел Г. Керцнера, који се фокусира на степену развоја праксе управљања пројектима (Project Management Maturity Model, PMMM, 1983); има пет нивоа;

2) модел Калифорнијског универзитета Беркли (Berkeley PM Maturity Model, Kwak and Ibbs 2000), помоћу којег се врши квантитативна процена зрелости управљања пројектима; има пет нивоа;

3) модел зрелости организационог управљања пројектима OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model - међународни стандард, издат 2003. год. од стране Института за управљање пројектима (Project Management Institute); садржи базу најбољих пракси, која је структурисана у три домена (пројекат, програм, портфолио пројеката), четири нивоа формализације пројеката (процеси су стандардизовани, мерљиви, контролисани и оптимизирани), према којима се мери зрелост управљања пројектима у складу са PMBOK).

Најраспрострањенији модели зрелости процеса су у много чему слични:

✓ модел зрелости процесног управљања компанијом Gartner (Gartner: Sinur, Hill 2010), шест нивоа; и модел процене нивоа зрелости процеса који су везани за разраду софтвера, – CMM (Capability Maturity Model 1987), који је развијен од стране Института софтвер инжењеринга SEI (Software Engineering Institute) из САД, пет нивоа;

✓ интегрисан модел процене нивоа зрелости процеса CMMI (Capability Maturity Model Integrated, CMMI 2006), који је формиран на основу CMM и представља генерализовани приступ свим технолошким процесима, пет нивоа;

✓ модел нивоа зрелости процеса у међународним стандардима ISO/IEC 15504 - модел SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination, SPICE 2003-2011), који је створен на бази модела CMM уз учешће SEI, пет нивоа.

Анализа сведочи о томе да се у већини поменутих модела зрелости користи систем са пет нивоа градације, који је по броју нивоа сличан моделу животног циклуса Л. Грејнера. Притом и модел Л. Грејнера (Greiner 1972), и модели зрелости се заснивају на еволуционом развоју и неприхватљивости „прескакања“ фаза развоја.

Сваки ниво зрелости ствара основу за рационалнију и ефикаснију реализацију процеса на наредним нивоима. Без обзира на то, компаније могу да користе и добијају предности од имплементације процеса који су карактеристични за више нивое зрелости у поређењу са достигнутим. Међутим,

све док за њих не буде постављен и формиран одговарајући фундамент у претходној фази, ови процеси неће бити у потпуности реализовани, неће бити могуће створити основу за даље усавршавање. На тај начин, нивои зрелости за конкретну организацију се могу преклапати један са другим, у случају, када су неки атрибути управљања процесима или пројектима вишег нивоа зрелости имплементирани у делу или у потпуности на претходном нивоу, граница међу нивоима зрелости постаје нејасна, па се прелаз одвија постепено.

Може се поуздано рећи да постоји подударње, иако не стриктно, између фаза животног циклуса и нивоа зрелости управљања пројектима или процесима, описаним у различитим петостепеним моделима. На пример, четврти ниво, који се одликује квантитативним системом процене ефикасности и бизнис процеса (по моделу СММII), вероватнији је за организацију која се налази у четвртој фази животног циклуса, за коју су карактеристичне формалне процедуре планирања и извештавања, него за организацију која се налази на другом нивоу (колегијалности), када се користе неформални механизми управљања (по моделу Л.Грејнера). Имплементација „зрелих“ инструмената за управљање, која зависи од формирања одговарајућег фундамента у претходним фазама, омогућава да се реализује потенцијал за развој и да се створи основа за даље унапређење. Дакле, развој методолошке подршке делатности може допринети успешном и бржем преласку на следећи ниво развоја организације, и превазилажењу кризе раста.

Дефинисање фазе развоја и зрелости управљања помаже да се процени потенцијал организације, развију правци раста и организационих промена, одреди приоритет активности на даљем усавршавању пословања.

С обзиром на то да концепције и моделе (животног циклуса и зрелости) карактеришу промене које се дешавају у организацији са временом, у склопу промена треба разматрати и знања као кључни ресурс који одређује успех организације, као покретач њеног развоја. Под управљањем знањем се подразумева стварање, организација, коришћење, повећање интелектуалних и информационих ресурса организације; формирање „технологије управљања знањем“ - скупа процеса, метода, техника, који обезбеђују генерисање и циркулацију знања (Mestchian 2003).

Постоји низ модела управљања знањем:

1) јапански приступ (Nonaka 1994, etc.) - заснива се на јединству и комплементарности неформализованог и формализованог знања, а произилази из

претпоставке о стварању знања путем социјалне интеракције између субјеката, трансформације формализованог знања у неформализовано и обрнуто; садржи четири фазе трансформације;

2) скандинавски (или европски) приступ К.Свејби (Sveiby, 1982, 2001), који разматра управљање знањем као „мерење знања“;

3) амерички приступ (Wiig 1995, итд.), који се састоји у непосредном управљању знањима;

4) структурни модел система управљања знањима компаније (Gruber 1995, etc.), на основу модела представљања знања садржи пет фаза развоја система менаџмента знања.

Табела 3. описује особине функционисања организација с тачке гледишта различитих методолошких приступа (модел животног циклуса, модел зрелости управљања процесима и пројектима, модел менаџмента знања).

Табела 3.

Карактеристике функционисања организација са тачке гледишта различитих методолошких приступа (модел животног циклуса, модел зрелости управљања процесима и пројектима, модел менаџмента знања)

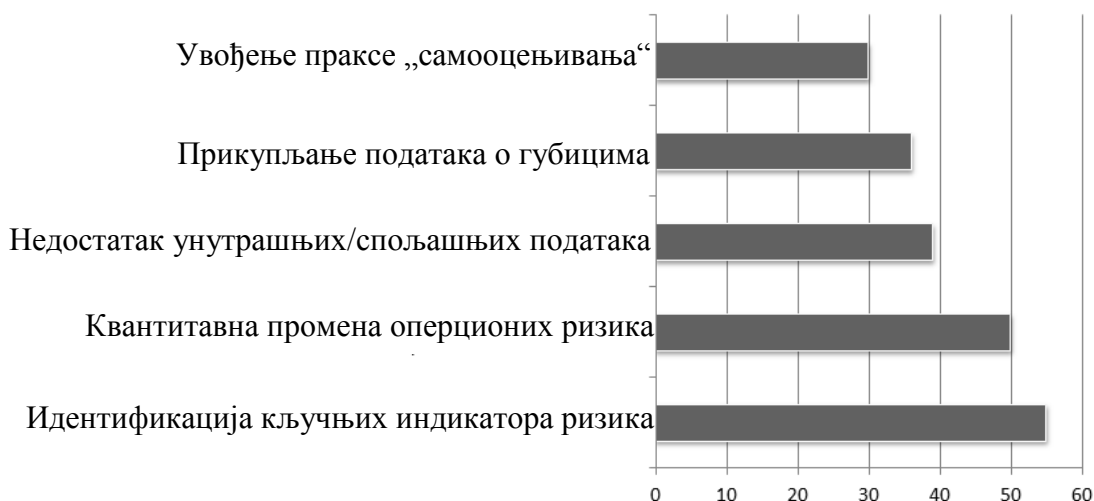
Карактеристике модела	Ниво 1	Ниво 2	Ниво 3	Ниво 4	Ниво 5
Модел животног циклуса организације (модел Л. Грејнера)					
Назив	Предузимачка фаза	Колегијална фаза	Фаза делегирања	Фаза формализације	Фаза Сарадње
Карактеристика развоја	Раст кроз креативност	Раст кроз директивно руководство	Раст кроз делегирање	Раст кроз координирање	Раст кроз сарадњу и синергију
Криза која завршава фазу	Криза управљања (компетенција)	Криза аутономије (координирања)	Криза контроле	Криза бирократије	Криза обнављања (бизнис идеје)
Објекат управљања	Управљање бизнис идејом	Управљање функцијама	Управљање процесима	Управљање мрежним структурама (бизнис јединицама)	Управљање нематеријалним средствима
Организациона структура	Једноставна структура, неформализована и небирократизирана. Функције су персонализоване, власт је централизована	Хијерархија, подељеност на секторе, функције, зоне одговорности. Формални и неформални аспекти управљања	Делегирање овлашћења, децентрализација, формализација структуре, функције. Усложњавање информационих токова	Линијско-кадровска структура и производне групе. Јачање улоге формалних процедура планирања и евиденције, комуникација и извештавања	Преовлађује рад у тимовима, расподељују се и комбинују функције, од деперсонализације ка реперсонализацији и поверењу. Матрична структура

Интегрисани модел технолошке зрелости CMMI (Capability Maturity Model Integrated)	<i>CMMI for Development, Version 1.2. Improving processes for better products. Carnegie Mellon. Software Engineering Institute, 2006.</i>				
Фокус организације	Компетентност стручњака	Управљање пројектом	Инжињерски процеси и организациона подршка	Квалитет производа и процеса	Непрекидно усавршавање процеса
Ниво зрелости пословних процеса	Почетни	Управљив	Дефинисан	Квантитативно управљив	Оптимизирајући
Карактеристика пословних процеса	Хаос, кризни „пожарни“ режим. Процеси нису дефинисани	Стандардизовано управљање пројектима и контрола. Репетитивни процеси	Стандардне технике, методе, процедуре и технологије. Интеграција	Контрола квалитета. Повратна веза са пројектима. Архива пројеката. Примена акумулираног искуства	Усавршавање. Ревизија и процена пројеката. Мерење и развој ефикасности
Дефинисаност пословних процеса	Процеси нису дефинисани	Дефинисани су неки од процеса	Дефинисана је већина процеса	Процеси налазе под управљањем	Процеси се непрестано усавршавају
Документација пословних процеса	Одсуство интерних регулаторних докумената. Активности се документују. Бизнис процеси нису описани	Појављују се интерни стандарди који описују основне бизнис процесе у компанији	Сви бизнис процеси у организацији су документовани и стандардизовани	Компанија уводи квантитативни систем процене ефикасности бизнис процеса (финансијски и природни показатељи)	На основу анализе врши се корекција (реинжењеринг) бизнис процеса, која је одражена у интерним документима
Информациона подршка пословних процеса	Пословна знања нису одвојена од запослених (губе се при отпуштању). Спонтане информационе везе, углавном су обавештајног карактера	Не постоји интеграција информација, а сами информациони токови остају неформализовани. Обезбеђење подршке и управљања	Унапређење знања и вештина запослених у циљу ефикасног обављање њихових функција. Могућност анализе информација	Информације о продуктивности процеса и модела за квантитативно управљање пројектима. Корпоративне базе знања. Корпоративни стандарди квалитета	Колективна обрада и анализа информација. Информације постају производни ресурс
Модел зрелости управљања пројектима (модел Г. Керцнера)					
Ниво зрелости	Општи језик	Општи процеси	Јединствена методологија	Бенчмаркинг	Непрекидно унапређење
Формализација процедура за управљање	Нема формалних процедура за управљање пројектом. Постојање	Примена неформализованих процедура управљања.	Делимична формализација. Интегрисани процеси	Потпуна формализација процеса.	Непрекидно унапређење процеса управљања пројектима

пројектима	појединачних успешних пројеката	Индивидуално планирање пројеката	управљања пројектима, квалитетом	Организација процедура акумулације и ширење најбољих искустава управљања пројектима	
Методологија управљања пројектима	Схватање важности управљања пројектима	Фрагментована методологија	Учвршћивање базних елемената управљања у методологији	Општа методологија	Усавршавање методологије
Модел процеса стварања знања (И. Нонака и Х. Такеучи)					
Начини трансформације знања	Социјализација	Екстернализација	Комбинација	Интернализација	-
Карактеристика процеса стварања знања	Прелазак неформализованог знања у формализовано. Преношење искуства са једног сарадника на другог	Прелазак неформализованог знања у формализовано. Визуализација знања (модел, концепције, метафоре, аналогије)	Прелазак неформализованог знања у формализовано. Укључивање концепција у систем знања. Стварање нових знања	Ширење формализованих знања кроз експертни систем подршке и њихова обрада на нивоу свести појединачног запосленог	Повратак на почетни обрт спирале знања и развој на новом, вишем нивоу. Почетак новог циклуса трансформације знања и искуства
Карактер знања	Пријатељско, индивидуално	Концептуално, групно	Системско, колективно	Операционо, организовано	-

Манаџмент знања на основу онтолошког приступа					
Фазе развоја	Акумулирање	Извлачење	Структурисање	Формализација и програмска реализација	Одржавање
Садржај фазе	Стихијско и несистемско акумулирање информација	Процес откривања извора података и знања, њихово преузимање и опис	Издавање основних појмова, структуре достављања информације. Прегледност, једноставност измене и допуне	Представљање структурисане информације у формату машинске обраде, аутоматизоване обрада, претрага информација на захтев	Корекција, актуализација формализованих података и знања. Филтрирање података и знања у циљу претраге информација које су потребне корисницима

Поред анализе наведених методолошких инструмената, извршили смо и секундарну анализу података који су систематизовани у истраживању, спроведеном 2002. год. (Ernst & Young (2002) - Leading practices in RM. Current Applications of Enterprise Risk Management, May, Netherlands) - од стране компаније Ernst & Young – која је глобални лидер у области ревизије, пореза и консултовања у свим областима бизниса. У поменутом истраживању анализирано је смањење оперативних ризика након увођења кључних индикатора ризика (у даљем тексту - КИР, КИР), а такође су размотрене и праксе водећих компанија у овој области. У току истраживања је проучено пословање више од 200 водећих компанија у свету. Притом је две трећине анкетираних компанија потврдило да оперативни ризик има приоритетни статус у њиховој организацији, док је 50% испитаника указало такође на то да примењују самосталну праксу процене и контроле ризика (укључујући КИР, прикупљање података о губицима и сценарио анализе). Такође је било утврђено да 75% светских организација користе високе технологије у току процеса рада, везаног за управљање оперативним ризицима. Значај КИР-а у практичном пословању банака илуструју подаци, које приказује Слика 6.



Слика 6. Пет најактуелнијих проблема у области управљања ризицима

(према подацима истраживања Ernst & Young (2002). Leading practices in RM.

Current Applications of Enterprise Risk Management, May, Netherlands)

Ослањајући се на добијене аналитичке податке, анализирајући и сумирујући искуства међународне праксе у области имплементације поступка

самооцењивања за управљање оперативним ризицима (који су наведени, између осталог, у радовима (Finlay 2005, Katilova 2004, Mestchian 2003, Moorsel, Visser 2002, etc.), по нашем мишљењу, може се јасно говорити о неопходности имплементације кључних индикатора ризика у разраду система самооцењивања, што је било узето у обзир приликом израде методологије, предложене од стране аутора у оквиру овог научног истраживања. Кључни индикатори ризика (КИР, KIR) играју значајну улогу у процесу управљања било којим ризицима. Индикатори се користе за праћење и предвиђање различитих оперативних догађаја. Они допуњују процес оцењивања помоћу сталног мониторинга ефикасности контроле. У том погледу они се значајно разликују од индикатора пословања (Key Performance Indicators - KPI), који су општији са методичке тачке гледишта и, с тачке гледишта дијагностике, фокусирани пре на процену показатеља прошлог стања организације, него на садашње или будуће.

У управљању оперативним ризицима кључни индикатори ризика представљају основне инструменте помоћу којих се може извршити широк спектар мерења. За разлику од ревизорских провера и контролних активности, које се периодично спроводе, кључни индикатори ризика могу и треба да се мере толико често, колико је то потребно (дневно, месечно, итд.) (Taylor, Davies 2003: 51).

Важно је истаћи чињеницу да не постоји ниједан јединствен и уникалан методички индикатор, који би помагао да се истовремено процене све врсте ризика, сви региони и сви правци делатности организације. Врло често су индикатори специфични за врсте делатности или процеса. За неке категорије ризика много је лакше пронаћи одговарајући индикатор, него за друге. У сваком случају, главни циљ КИР јесте предвиђање непожељних догађаја и спречавање евентуалних губитака током његове реализације.

Приликом имплементације модела самооцењивања за потребе управљања финансијским ризицима, по нашем мишљењу, неопходно је издвојити две групе корисника индикатора ризика – то су такозвани бизнис корисници, који добијају информацију о КИР заједно са осталим извештајима и користе је у свом даљем раду и аналитичари, који бирају адекватне индикаторе одговарајућег профила и врше њихову корекцију по потреби, путем мењања прагова и понекад чак уклањања „застарелих“ индикатора из практичних инструмената.

Индикатори се по својој природи могу сврстати у водеће (предикативне) и историјске (по фактичком стању). У пракси, индикатори оперативних ризика су у директној вези са губицима, који се по дефиницији сматрају реализованим. Зато се просечна величина историјских губитака обично користи као основа за процену нивоа очекиваних губитака у будућности.

Постоје такође индикатори који нису оријентисани на губитке, већ на бизнис процесе. На пример, честу флукуацију персонала је тешко ставити у везу са било каквим конкретним губитком, јер се у овом случају ради о процесу. Ови индикатори помажу у процењивању квалитета операција за све врсте ризика. Они су, по правилу, такође историјски, јер дају информацију о томе шта се догодило, али не указују директно на чему би требало усредсредити своје напоре у будућности. Ефикасно коришћење индикатора, по нашем мишљењу, треба да подразумева истовремену примену како историјских, тако и водећих индикатора. Што су они специфичнији и што прецизније одражавају профил одговарајућег ризика, тиме је стабилније функционисање система. Такозвана „осетљивост“ индикатора одражава ефикасност његовог рада, међутим, доста ју је тешко измерити, зато у пракси треба прво квантитативно дефинисати оптималне прагове за индикаторе, а затим их кориговати у процесу моделирања.

На крају ћемо истаћи чињеницу да један од одлучујућих методолошких фактора у примени КИР представља принцип разумности. Број индикатора мора бити ограничен. Прекомерно коришћење многобројних индикатора може формирати нејасну (а у читавом низу случајева, и контрадикторну) општу слику ризика.

3.2.2. Дефинисање алгоритма за имплементацију поступка самооцењивања

Спровођење интерне ревизије је увек праћено детаљним планирањем динамике, процедура и контрола, али се у пракси врло често дешава да план интерне ревизије остаје исти у дужем временском периоду, чак и у условима када се пословање саме организација знатно мења. Све измене услова и резултата пословања треба да буду узете у обзир приликом састављања плана будућих провера. У том смислу, резултате самооцењивања, нарочито када је поступак

спроведен у различитим одељењима и са учешћем већег броја запослених, можемо посматрати као скуп информација који говори не само о потенцијалним проблемима и ризицима на које интерна ревизија треба да обрати пажњу, већ и о могућим начинима њиховог превазилажења. Резултати који су добијених кроз поступак самооцењивања могу значајно да утичу на планирање будућих ревизорских провера, и треба да буду размотрени приликом доношења одлуке о:

- ✓ времену спровођења и фреквенцији интерне ревизије,
- ✓ укључивању (или искључивању) у предмет ревизије појединих одељења и сектора компаније,
- ✓ дефинисању обима и врсте ревизорских процедура које ће бити коришћене за потребе интерне ревизије,
- ✓ дизајнирању анкете за спровођење будућих поступака самооцењивања,
- ✓ увођењу специјалних коефицијената веродостојности добијених резултата, који интерни ревизор треба да тестира и одреди према конкретном фактору ризика, итд.

Основни предуслов који резултати добијени кроз поступак самооцењивања треба да задовоље се односи на њихову **објективност**. Интерни ревизор приликом анализе и интерпретације добијених резултата самооцењивања увек треба да поштује принцип разумне опрезности. Овај принцип у спровођењу поступка самооцењивања подразумева да резултати морају бити проверени, закључци треба да су доказани и документовани, а избор питања која су укључена у анкету, као и избор анкетираних популације и временског оквира за спровођење самооцењивања треба да буду дизајнирани тако да се обезбеди поузданост и објективност добијених информација. Мерење ефективности самооцењивања се намеће као један од најкомплекснијих задатака у делатности интерног ревизора и увек је везан за неколико аспеката:

а) **Избор критеријума.** Интерни ревизор приликом дизајнирања предмета, популације и упитника за поступак самооцењивања треба, пре свега, да има врло јасну представу о критеријумима за сваки од наведених сегмената плана. И поред чињенице да се самооцењивање у пракси развија као иновациони инструмент за праћење резултата и оцену ризика организације, сам поступак његовог спровођења се углавном базира на традиционалним методама мерења као

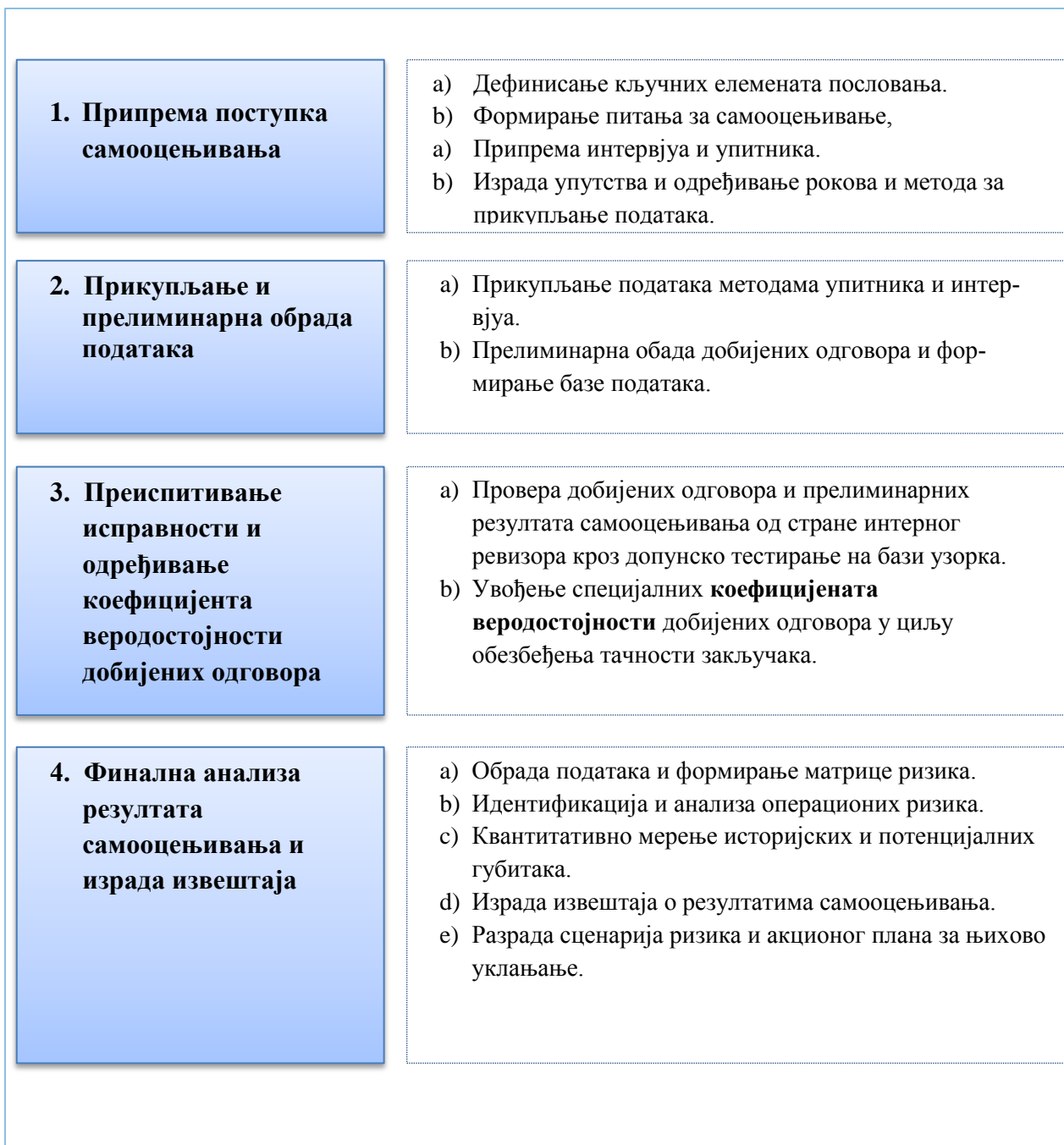
што су: контрола, оцена, процена. Ипак за разлику од њих, циљ и критеријуми самооцењивања не долазе у организацију из екстерног окружења, и не могу бити универзални за све организације, већ се морају дефинисати посебно за свако предузеће, узимајући у обзир конкретан вид делатности, величину предузећа и припадност привредној грани. Оно што је посебно важно узети у обзир је чињеница да критеријуми за реализацију самооцењивања и анализу добијених резултата уобичајено морају бити усаглашени са руководством организације.

б) **Финансијска оцена.** Врло често се дешава да процеси који су дефинисани као предмет самооцењивања не укључују директно финансијски показатељ, али могу значајно да утичу на финансијски резултат организације. Очигледан пример за овај случај су менаџерска (управљачка) решења. Тако на пример, тешко је измерити губитке које је организација претрпела због најма неквалитетног персонала у сектор продаје, који се десио као последица решења генералног директора да се избор кандидата обави искључиво преко екстерне кадровске агенције. Посматрано даље, делатност нових запослених, који нису били довољно спремни и стручни за обављање послова у сектору продаје, може да доведе до смањења продаје, губитка важног пројекта и смањања репутације организације на тржишту, што може да смањи приход и директно је везано за финансијски резултат компаније. Овакви и слични проблеми треба да буду решени кроз детаљну анализу алгорита пословања и дефинисање кључних ризика за сваки елемент делатности који могу да утичу на смањење ефикасности. Задатак интерног ревизора у овом случају треба да буде рангирање ризика по величини њиховог потенцијалног утицаја на финансијски резултат организације и дефинисање предмета ревизије у складу са приоритетима.

с) **Необјективност.** У оквиру спроведеног истраживања дошли смо до резултата који показује да на почетним етапама увођења поступка самооцењивања позитивни одговори могу да премашују реалне резултате (стварно стање) чак до 20-25%. Разлози за овакву ситуацију се могу груписати у 3 основна фактора: формални приступ од стране анкетираних и одсуство самокритичности, недовољно познавање предмета оцене и страх од могућих санкција са стране руководства. У случајевима када се самооцењивање спроводило регуларно, тј. понављало кроз одређени временски период, проценат погрешних (нетачних) исказа се, по правилу, смањивао у поновљеним поступцима, и углавном задржавао на нивоу од 5-10%. Како је један од задатака

интерног ревизора пружање независних и објективних гаранција у погледу поузданости информација о пословању предузећа и стању система интерне контроле, објективност добијених резултата у поступку самооцењивања и интерне ревизије је критичан предуслов за правилно тумачење резултата и доношење било каквих закључака. Имајући у виду важност поступка самооцењивања, са једне стране, и вероватноћу погрешних исказа током његовог спровођења, са друге, улога интерног ревизора за обезбеђење тачности добијених резултата постаје још очигледнија. Један од могућих начина за превазилажење овог проблема је провера добијених резултата кроз допунско тестирање на бази узорка, као и увођење специјалних **коэффицијената веродостојности добијених резултата** као први корак за примену квантитавних метода мерења ризика, о чему ће бити речи у следећим деловима овог истраживања.

Узимајући у обзир важност и велики потенцијал самооцењивања као инструмента интерне ревизије развили смо алгоритам за процену методолошких компоненти поступка самооцењивања (Слика број 7), који кроз примену 4 корака треба да обезбеди поуздане, објективне и мерљиве резултате и који описује процедуру његовог спровођења са циљем идентификације ризика организација.



Слика 7. Алгоритам за имплементацију поступка самооцењивања

За одређивање нивоа зрелости компаније путем самооцењивања кључних елемената предвиђени су следећи кораци:

1. Припрема поступка самооцењивања

Служба интерне ревизије, у овој фази, заједно са руководиоцима организације дефинише кључне елементе пословања за које је потребно извршити самооцењивање у циљу одређивања нивоа зрелости компаније. Након тога дефинишу се детаљна питања за самооцењивање сваког елемента ризика. Следећа активност је израда упутства за попуњавање анкетних листића и одређивање круга сарадника компаније који треба да се укључе у њихово попуњавање. Одређивање рокова и метода за прикупљање информација је, такође, важан задатак у припремној фази за спровођење самооцењивања.

2. Прикупљање и прелиминарна обрада података

Као основне методе прикупљања информација у поступку самооцењивања обично се користе упитник (анкета) и интервју. Методолошки аспекти примене ових инструмената објашњени су детаљније у наредним деловима овог рада. Методе прикупљања информација и формирање базе података подразумевају како ручно уношење података, тако и аутоматизовано. Ручно прикупљање података може се користити само за компаније са ограниченим бројем сарадника у циљу минимизације трошкова за аутоматизацију процеса. Служба интерне ревизије обрађује добијене податке и формира базу података.

Следећи корак у оквиру ове фазе је прелиминарно представљање резултата прикупљања података у виду табеле, као што је приказано даље (Табела 4.).

**Дијагностичка табела самооцењивања кључних елемената пословања
компаније.**

Однос између кључних елемената и нивоа зрелости

Кључни елемент	Несвесни ниво	Свесни ниво	Базни ниво	Стандарди- зовани ниво	Развојни ниво	Референтни ниво
Елемент 1						
Елемент 2						
.....						
Елемент 6						

Елементи 1-6 – представљају кључне елементе пословања компаније, њихов садржај изложен је детаљно у одељку 3.1 нашег истраживања. Добијени подаци пре финалне анализе треба да буду преиспитани (проверени и потврђени) од стране интерног ревизора што је, управо, и следећи корак у алгоритму самооцењивања.

3. Преиспитивање исправности и одређивање коефицијента веродостојности добијених одговора у поступку самооцењивања

Предложени алгоритам полази од претпоставке да је главни задатак поступка самооцењивања објективна анализа добијених одговора са циљем изношења мишљења о поузданости и ефикасности посматраног система и доношења решења о даљим активностима. На тај начин, фокусира се важност примене поступка самооцењивања, пре свега, са становишта пружања објективних уверавања у погледу процене и ефикасности система управљања ризицима. Кључни део алгоритма за примену поступка самооцењивања који, по нашем мишљењу, има велики потенцијал за повећање објективности у мерењу ризика и афирмацију улоге поступка самооцењивања у погледу пружања ревизорских гаранција се односи на допунско тестирање резултата самооцењивања од стране интерног ревизора. Као резултат допунског тестирања изабраног узорка могуће је увођење специјалних коефицијената веродостојности

(поузданости) добијених одговора за целу популацију, које разматрамо као један од начина за превазилажење проблема постојања погрешних (нетачних) исказа, који могу да дају погрешну слику о стању у области која је предмет самооцењивања.

Најважније методолошке аспекте за одређивање коефицијента веродостојности дефинисали смо на следећи начин:

1) Допунско тестирање добијених одговора у циљу одређивања нивоа њихове поузданости је обавезни део у сваком поступку самооцењивања и увек се спроводи на бази добијених одговора испитаника пре финалне анализе резултата, састављања матрице ризика и коначног извештаја.

2) Утврђивање коефицијента веродостојности добијених одговора се увек врши од стране интерног ревизора, тј. не може бити предмет оцене заинтересованих лица (испитаника, менаџмента или власника организације).

3) За утврђивање коефицијента веродостојности предлаже се коришћење квантитативног модела, односно математичке формуле која се базира на анализи разлика у броју негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по *i*-ом фактору ризика које су дали испитаници у поступку самооцењивања и одговора интерног ревизора дефинисаних у оквиру допунског тестирања узорка. Основне препоруке којих би интерни ревизор требао да се придржава приликом давања сопствене оцене (одговора на питање специјалног узоркованог теста) при спровођењу додатног тестирања резултата самооцењивања подразумевају следеће:

- a) Одговор се даје на бази резултата детаљног тестирања пре него на бази поједностављене експертске процене,
- b) Одговор треба да буде недвосмислен, документован и разумљив ширем кругу лица, укључујући и испитанике (нарочито ако испитаници и интерни ревизор дају различите одговоре).
- c) У случају дилеме интерни ревизор увек треба да изабере одговор који је конзервативнији (строжији) са аспекта могућности настајања посматраног ризика.

4) Дефинисање нивоа на ком се одређује коефицијент веродостојности, а такође броја и величине узорака (броја питања у узоркованом тесту) није могуће извршити на исти начин за све организације, због чега интерни ревизор мора самостално да донесе одлуку о овим питањима, имајући у виду специфичности

пословања предметне организације. У сваком случају, приликом дефинисања нивоа за одређивање коефицијента веродостојности потребно је уважити следеће препоруке:

а) Оцена поузданости одговора треба да буде извршена на нивоу сваке организационе јединице, тј. службе предузећа и за сваку групу ризика.

б) Провера не би требала да се базира на нивоу појединца или групе која је мања од 5 -10 испитаника.

в) Агрегирање резултата је дозвољено (по функцијама, по ризицима, или географски), пошто се у предложеном квантитативном моделу за израчунавање коефицијента веродостојности полази од претпоставке да средња вредност узорка има приближно нормалну (Гаусову) расподелу, чак и ако расподела вероватноће шире популације из које се узорак узима не одговара овом критеријуму. Ипак, провера на бази сувише велике групе као што је, например, држава или велика међународна компанија, чији се резултат агрегира за све групе ризика у виду јединственог коефицијента веродостојности може да ограничи његову практичну примењивост у пракси. Из тог разлога, не препоручује се агрегирање нивоа провере, као ни добијених резултата, истовремено по више критеријума (например: географски + ризик + организациони делови).

5) Резултати до којих је интерни ревизор дошао у поступку преиспитивања исправности добијених одговора треба да буду укључени у даљу анализу резултата. Приликом припремања матрице ризика као и коначног извештаја о резултатима самооцењивања треба да се узме у обзир и коефицијент веродостојности добијених одговора.

Имајући у виду наведене методолошке аспекте, за одређивање коефицијента веродостојности (поузданости) добијених одговора у поступку самооцењивања предлажемо следећи математички модел (формулу):

$$D_{(i)} = 1 - \left[\frac{|\sum_1^n (N_{(i,n)AUDIT} - N_{(i,n)ORIGIN}) / M_{(i,n)}|}{(n)} \right] \quad (1)$$

где је:

$D_{(i)}$ – коефицијент веродостојности (поузданости) добијених одговора у поступку самооцењивања који одређује интерни ревизор према i -ом фактору ризика на основу резултата допунског тестирања.

$N_{(i,n)AUDIT}$ - број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика које је дао интерни ревизор у оквиру допунског тестирања у узорку n .

$N_{(i,n)ORIGIN}$ - број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика који су добијени у поступку самооцењивања у узорку n .

$M_{(i,n)}$ - укупан број питања у оквиру тестирања по i -ом фактору ризика за узорак n .

$(-1 \leq ((N_{(i,n)AUDIT} - N_{(i,n)ORIGIN}) / M_{(i,n)}) \leq 1)$ – може да варира од -1 до +1.

$(0 \leq |\sum_1^n ((N_{(i,n)AUDIT} - N_{(i,n)ORIGIN}) / M_{(i,n)})| \leq 1)$ – увек се узима позитивна величина.

(n) – број узорака по i -ом фактору ризика у оквиру допунског тестирања.

Коефицијент веродостојности (поузданости) D_i добијених одговора који износи 1 означава да између средње оцене испитаника и интерног ревизора не постоји разлика, и индицира високу поузданост добијених одговора. Коефицијент веродостојности добијених одговора који износи 0 означава да се одговори испитаника и интерног ревизора дијаметрално разликују и указује на врло озбиљне проблеме у организацији. За потребе извештавања може да се користи и процентуални израз добијеног резултата. Множењем са 100 (%) коефицијент веродостојности се претвара у проценат поузданости и може да износи од 0% до 100%. Већи проценат указује на виши ниво поузданости и обрнуто.

Илустроваћемо практичну могућност примене предложене формуле на поједностављеном примеру, уз претпоставку тестирања на бази два узорка по i -ом фактору ризика:

$N_{(i,1)AUDIT} = 2$ (број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика које је дао интерни ревизор у оквиру допунског тестирања у узорку број 1).

$N_{(i,1)ORIGIN} = 1$ (број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика који су добијени у поступку самооцењивања у узорку број 1).

$M_{(i,1)} = 10$ (укупан број питања у тестираном узорку број 1).

$N_{(i,2)AUDIT} = 11$ (број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика које је дао интерни ревизор у оквиру допунског тестирања у узорку број 2).

$N_{(i,2)ORIGIN} = 8$ (број негативних одговора на питања специјалног узоркованог теста по i -ом фактору ризика који су добијени у поступку самооцењивања у узорку број 2).

$M_{(i,2)} = 25$ (укупан број питања у тестираном узорку број 2).

Применом формуле долазимо до следећег резултата:

$$D_{(i)} = 1 - \frac{|((2-1)/10) + ((11-8)/25)|}{2}$$

$$D_{(i)} = 1 - \left[\frac{|0,1 + 0,12|}{2} \right]$$

$$D_{(i)} = 1 - \left[\frac{0,22}{2} \right]$$

$$D_{(i)} = 0,89$$

Коефицијент веродостојности у нашем примеру износи 0,89 што значи да се на основу резултата тестирања у оквиру два изабрана узорка 89% укупних одговора добијених у поступку самооцењивања може сматрати поузданим. Логичком провером долазимо до сличног агрегираног резултата: од укупног броја питања у оба узорка (35), интерни ревизор није потврдио укупно 4 одговора (1 у првом узорку и 3 у другом), што значи да се укупно 31 одговор из оба узорка може сматрати веродостојним (поузданим). Упоредивањем броја потврђених и укупних одговора за оба узорка (31/35) долазимо до резултата ~89% (88,6%). Логичка провера извршена на овај начин не даје идентичан резултат као што смо добили у математичком моделу због тога што се у предложеној (основној) формули за одређивање коефицијента веродостојности посебно води рачуна о пондерисању резултата сваког појединачног узорка са бројем укупних питања у тесту, што није случај код сумарне („логичке“) провере која се врши тривијалном методом (поређење укупног броја питања у свим узорцима и укупног броја потврђених одговора). Из тога разлога, тривијална метода провере је погодна само у случају када су сви узорци исте величине. За све остале случајеве препоручује

се израчунавање коефицијента веродостојности на бази предложеног основног математичког модела.

Имајући у виду све наведене аспекте, **поступак самооцењивања се, као што је раније већ било истакнуто у оквиру нашег истраживања, разматра са аспетка две његове најважније функције: 1) као важан и неизоставан инструмент интерне ревизије, тј. ревизорска процедура чији је циљ обезбеђење објективности у процени система управљања ризицима, и 2) као ефикасан инструмент анализе активности организације и њених резултата.**

Наравно, резултати који су добијени кроз поступак самооцењивања могу и треба да се користе за унапређење модела управљања ризицима у организацији, израду акционих планова и контролу њиховог спровођења у пракси. То указује и на велики потенцијал овог инструмента са становишта пружања консултација за унапређење пословања организације, што је, такође, један од важних циљева интерне ревизије. Ипак, по нашем мишљењу, **приоритетним аспектом у погледу примене поступка самооцењивања у интерној ревизији се јавља његова усмереност на пружање објективних уверавања о систему управљања финансијским ризицима, што је, уједно, кључан али и неопходан (обавезан) услов за даљу примену ове ревизорске процедуре као инструмента менаџмента.**

4. Финална анализа резултата самооцењивања и израда извештаја

Након добијања и провере веродостојности података који су прикупљени у поступку самооцењивања служба интерне ревизије у сарадњи са руководиоцима средњег нивоа компаније припрема аналитички извештај, који треба да садржи анализу постојећег стања компаније и предлоге за прелазак компаније на виши ниво зрелости. На основу откривених проблема морају се одредити рокови и методе за усавршавање.

Идентификација и даља анализа оперативних ризика обувата следеће кораке:

- а) Састављање карте ризика компаније: дефинисање стандардних врста ризика, карактеристичних за компанију, утврђивање њиховог међусобног односа са правцима делатности у складу са унутрашњом структуром компаније.

b) Сврставање добијених резултата по приоритетности. Како се не би компликовала анализа, могу се увести три квалитативне категорије ризика: „Низак степен ризика“, „Средњи степен ризика“ и „Висок степен ризика“. Интеграција софтвера у процес самооцењивања може да помогне спровођењу сличне процене аутоматски (при томе је потребно претходно задати граничне вредности за сваки ниво ризика).

c) Одређивање кључних индикатора ризика за „Високи степен ризика“.

d) Квантитативно одређивање губитака.

e) Израда акционог плана и мера за уклањање оперативних ризика.

f) Развој сценарија потенцијалних ризика и утврђивање начина њиховог спречавања.

Још једном ћемо се детаљније зауставити на питању одређивања кључних индикатора ризика и подвући да је приликом њиховог именовања потребно користити само оне индикаторе који одговарају профилу ризика компаније (департмана, одељења и сл.). Не сме се игнорисати чињеница да је специфика КИР различита за разне компаније, чак и ако су сличног профила.

Поред тога, неопходно је користити само оне индикаторе за које у компанији постоји довољан број података, пошто се прецизност израчунавања постиже захваљујући довољној репрезентативности.

У овој фази се мора ограничити број коришћених индикатора у складу са нивоом степена зрелости компаније, њеног обима производње и количине праваца њене делатности. У противном, могу да настану знатне потешкоће приликом састављања агрегатне процене ризика или сводних извештаја о управљању ризицима на нивоу компаније.

За сваки КИР који се примењује у пракси мора се именовати одговорно лице (KRI Owner). Његов задатак не обухвата само коректно одређивање граничних вредности за сваки КИР, већ и предузимање одговарајућих мера у случају када индикатор излази изван граница које су му одређене.

Како би се избегао било какав ризик у интерпретацији резултата, у случају одступања између одговора испитаника и интерног ревизора приликом израде матрице ризика и извештаја о самооцењивању потребно је укључити како основну (прелиминарну) верзију базе података, тако и верзију која је коригована на основу коефицијента веродостојности. Ово је нарочито важно код првобитних

спровођења поступка самооцењивања, када позитивни одговори, по статистичким резултатима до којих смо дошли у оквиру истраживања, могу да премашују реалне резултате (стварно стање) чак до 20-25%. У конзервативном приступу, ког смо се придржавали приликом израде методологије, сматрамо да се под умереним (прихватљивим) одступањима између одговора испитаника и интерног ревизора, који не генеришу потребу за корекцијом резултата, подразумева коефицијент веродостојности у интервалу од 0,99 до 0,9 (минимум 90% поузданости одговора), а коефицијент испод 0,9 сматрамо значајнијим (сигнификантним) одступањем које захтева додатну анализу и корекцију у матрици ризика и коначном извештају. Уколико је коефицијент веродостојности ниже 0,75 може се констатовати врло висок степен одступања (низак ниво поузданости одговора), и у овом случају резултати самооцењивања, по нашем мишљењу, нису релевантни за извођење квалитетних закључака и дефинисање акционих планова. Понављање поступка самооцењивања у овој ситуацији има смисла тек након завршетка широког спектра активности менаџмента и интерне ревизије који треба да буду усмерени на повећање нивоа разумевања организације (испитаника) свих питања која се односе на циљеве и алгоритам поступка самооцењивања, који је увек усмерен на повећање ефикасности, а не на кажњавање за постојеће резултате.

Активности на спровођењу поступка самооцењивања оперативних ризика морају бити састављени и потврђени документационо – у облику налога, одлука, службених белешки или других докумената, укључујући и документе методолошког карактера, који су иницирани од стране топ менаџмента компаније, аргументовани од стране службе интерне ревизије и са којима су упознати сви запослени компаније. Разрада стандардних форми радне документације може значајно олакшати спровођење поступка самооцењивања у финансијским организацијама.

3.3. Разрада радне документације за имплементацију поступка самооцењивања

3.3.1. Особености радне документације по етапама самооцењивања: планирање, имплементација, оцена резултата

Приликом формирања препоручених форми радне документације, које прате методологију за примену поступка самооцењивања, неопходно је издвојити критеријуме, који треба да обезбеде хармонизовани приступ свим формама радне документације:

- 1) Сва питања која ће се користити за спровођење поступка самооцењивања морају бити релевантна и компатибилна.
- 2) Питања не смеју бити контрадикторна.
- 3) Питања треба подразумевају само један одговор.
- 4) Сви оцењивачки бодови морају бити дати у једној скали.

Приликом одређивања методологије за спровођење поступка самооцењивања могу се применити две методе: експертска процена и метода анкетирања.

Експертска процена, по мишљењу стручњака (Walker, Dutemple 2006, etc.), представља један од најмоћнијих инструмената за идентификацију и мерење оперативних ризика у савременим условима. Процене се могу користити за испитивање подвргнутости структура компанија или сегмената њених појединачних операција различитим факторима оперативног ризика; за откривање слабих места и зона концентрације ризика, а такође за обогаћивање базе података о оперативним ризицима.

Како показују наша посматрања и анализа извора, у пракси савремене економске делатности прихваћен је став да је спровођење анкета активност која изискује велике финансијске трошкове и ангажовање екстерних консултаната за потребе развоја дијагностичких инструмената, документационог материјала (анкета и др.) и анализу резултата. Поред значајног повећања трошкова постоји и ризик од тога да ће се анкета обавити формално, на бази шаблонских анкетних листића, без узимања у обзир специфике конкретне компаније. Овакав приступ сматрамо апсолутно необећавајућим, због тога ћемо у наставку, говорећи о спровођењу поступка самооцењивања, говорити искључиво о могућностима

њеног спровођења сопственим снагама унутар компаније. Експертска процена у овом случају, по нашем мишљењу, може бити размотрена као додатни корак за поштовање фактора веродостојности спровођења поступка самооцењивања.

У процесу примене методологије самооцењивања ми се ослањамо на две основне варијанте организације анкете:

- 1) Фокус група, у којој учествује уски круг висококвалификованих експерата.
- 2) Фронтално анкетирање са учешћем великог броја испитаника, чија квалификација није позната унапред.

За формирање фокус групе потребно је сачинити експертску комисију. Одређивање њеног састава препоручује се на следећи начин:

- ✓ представници линијског организационог дела, односно организационог дела, чији се активи (процеси, производи) налазе под утицајем изучаваног ризика;
- ✓ представници сродних организационих делова, који сарађују са линијским организационим деловима у оквиру изучаваних процеса (објеката ризика);
- ✓ представници функционалних организационих делова: финансије, службе ИТ, књиговодства, кадровске службе, интерне контроле, безбедности и др.;
- ✓ оперативни ризик-менаџери и ризик-координатори;
- ✓ интерни ревизори.

Експерти, који улазе у састав експертске комисије, морају поседовати неопходна знања и квалификације и имати приступ свим информацијама, потребним за доношење објективног суда. Апсолутно је неопходна слобода експерата од личних преференција. Није обавезно да експерти буду руководиоци организационих делова компаније, јер присуство само руководиоца може да доведе до искривљавања објективности спровођења поступка самооцењивања.

Могу се издвојити следеће предности фокус група:

- а) висока квалификација, значајно искуство и став експерата без предубеђења омогућавају им да доносе правилне одлуке, док већина запослених, због навике, може сматрати овакву праксу у вођењу бизниса једином могућом варијантом.

b) знатно је једноставније организовати, ограничени број мотивисаних професионалаца него велики број запослених са нижом квалификацијом.

c) истовремено се могу издвојити и очигледни недостаци такве форме организације самооцењивања.

d) експертска комисија не представља репрезентативан узорак, који пружа могућност агрегације резултата анкетања у погледу процењивања нивоа ризика – за добијање такве процене неопходно је спровести фронтално анкетање.

По нашем мишљењу, најбољи резултати могу се добити помоћу разумног комбиновања обе варијанте организације самооцењивања и спровођења анкете.

Анкетањима и формирању фокус групе претходи одлука компаније, у којој се одређује циљ спровођења поступка самооцењивања, утврђују се рокови њеног спровођења и именују одговорна лица у организацији.

Пре почетка спровођења поступка самооцењивања служба интерне ревизије мора да прикупи, систематизује и преда фокус групи историјске податке о финансијским губицима за претходне 1-3 године.

Сакупљени подаци могу се презентовати у складу са Табелом 5.

Табела 5.

Историјски подаци о губицима (100 фактора)

Случај бр.	Сума губитака	Пропуст система	Неадекватна расподела обавеза	Неправилна процедура сарадње
1.	5.000	v	-	-
2.	10.000	-	-	v
3.	10.000	-	v	v
4.	50.000	v	-	-
5.	10.000	v	-	v
.....
100.	20.000	-	v	v
УКУПНО				
100	800.000	70	20	10

Резултативни показатељи дијагностиковања:

Пропуст система – 70%.

Неадекватна расподела обавеза – 20%.

Неправилна процедура сарадње – 10%.

За уопштавање и процену значаја и последица губитака неопходно је извршити анализу броја случајева када је био присутан фактор ризика и није проузроковао никакве губитке (Табела 6).

Табела 6.

Дијагностика фактора ризика, који нису проузроковали губитке

Случај бр.	Сума губитака	Пропуст система	Неадекватна расподела обавеза	Неправилна процедура сарадње
101	0	v	-	-
102	0	v	v	-
103	0	-	v	-
.....
250	0	-	-	v
УКУПНО	0	150	70	30

За процену значаја историјских података о губицима неопходно је, даље, извршити анализу укупног броја фактора ризика тј. рекапитулацију свих фактора и њиховог утицаја на финансијски резултат – губитак (Табела 7.).

Табела 7.

Сумарна анализа фактора ризика

	Број случајева	Пропуст система	Неадекватна расподела обавеза	Неправилна процедура сарадње
Са губицима	100	70	20	10
Без губитака	250	150	70	30
УКУПНО	350	220	90	40

Резултат попуњавања горе наведених табела представља одређивање утицаја историјског ризика, израчунатог као проценат ризика (са губицима и без њих) према укупном броју случајева откривања ризика.

Историјски подаци о губицима морају бити прва карика у активностима спровођења самооцењивања, на њиховој основи сарадници интерне ревизије морају саставити анкетне листиће за спровођење самооцењивања, како у линијским организационим деловима компаније, тако и приликом спровођења поступка самооцењивања од стране фокус група.

По нашем мишљењу, неопходно је истаћи да постоје три извора података о губицима:

1) Интерни подаци.

Подаци о губицима који се прикупљају унутар организације. То су најрелевантнији подаци, међутим, у већини случајева њихов обим није довољан за потребе прикупљања статистичких података, који подлежу анализи и моделирању.

2) Екстерни подаци (група, холдинг).

Подаци о губицима, које размењују организације које улазе у састав групе или холдинга за размену података. Ови подаци су мање релевантни од интерних, али представљају узорак који је довољан за вршење статистичке анализе.

3) Екстерни подаци (јавни).

Пракса потврђује да подаци о губицима, који су доступни преко јавних извора, садрже велику количину „периферних догађаја“ (случајеви великих губитака), али који су, по правилу, непогодни непосредно за статистичку анализу.

Очекивано је да су подаци конзорцијума погоднији за анализу, него јавни подаци. Међутим, ово је истинито само у случају када конзорцијум успева да прикупи довољан обим података, које му организације „поштено“ достављају и који се даље класификују у оквиру јединствене скале категорије ризика.

3.3.2. Садржај и структура радне документације

У складу са Правилником о стандардима ревизије SAS 41 (AU 338), радну документацију чине белешке у којима ревизор утврђује коришћене процедуре, тестове, добијене информације и одговарајуће закључке, донете у процесу ревизије. Радна документација, која се примењује у процесу самооцењивања организације, треба да садржи комплетну информацију коју ревизор сматра важном за правилно извршење провере и која може да подржи те закључке, које он наводи у свом закључку. Свака компанија, служба ревизије, појединачни

ревизор, као субјекти и објекти процеса који се остварује, развијају свој приступ припреми и организацији радне документације у датој области. У овом поглављу ми дефинишемо пропоручене форме типичног сета докумената који се користе у оквиру методологије самооцењивања и главне принципе који су заједнички за ове документе.

3.3.2.1. Упитник

Методe анкетирања омогућавају широку примену разноврсности експертске процене. На бази резултата анализе историјских података о губицима саставља се анкетни лист (упитник) за спровођење текућег самооцењивања (Слика 8.), који заправо представља комбиновани отворено-затворени дијагностички инструмент.

<p>Тест Самооцењивања</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>(навести правац делатности и организациони део компаније)</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> <p>(одговорни запослени)</p>			
1. Питања за спровођење самооцењивања			
Бр. п/п	Питање	Одговор(да/не)	Напомена
1.			
2.			
N.			

Слика 8. Пример поједностављеног формулара анкетног листа за самооцењивање организације

Напомена: У пољу „Напомена“ даје се детаљан одговор са упућивањем на постојећа документа (ако је потребно).

Након спровођења самооцењивања у једном организационом делу целисходно је, по нашем мишљењу, у обраду резултата самооцењивања укључити фокус групу, о којој смо говорили раније у овом делу рада. На бази добијених процена фокус група врши анализу агрегираних резултата, додајући им, у случају потребе, екстерне податке (група, холдинг) и друге екстерне (јавне) податке, а такође историјске податке о аналогним ризицима и губицима у циљу добијања адекватних резултата. Резултат рада фокус групе треба да буде **оцена резултата теста самооцењивања (процена нивоа ризика тј. потенцијалног губитка)**, која се може оцењивати по 5-степенској скали, **процена нивоа управљања ризиком и оцена вероватноће ризика** (Табеле 8., 9. и 10.).

Табела 8.

Скала за процену нивоа ризика (потенцијалног губитка)

Процена нивоа ризика	Додељена оцена
Незначајан (дозвољен)	1
Умерен	2
Повишен	3
Озбиљан	4
Критичан	5

Табела 9.

Скала за процену нивоа управљања ризиком

Процена нивоа управљања ризиком	Додељена оцена
Висок	1
Задовољавајући	2
Просечан	3
Незадовољавајући	4
Негативан (потпуно одсуство)	5

Табела 10.

Скала за процену вероватноће ризика

Процена вероватноће ризика	Додељена оцена
Ниска (једном годишње)	1
Умерена (једном квартално)	2
Повишена (једном месечно)	3
Озбиљна (једном недељно)	4
Критична (свакодневно, врло често)	5

Резултат анализе агрегираних резултата самооцењивања за сваку идентификовану област ризика може се представити по следећем моделу:

Анализа агрегираних резултата самооцењивања																	
Ризик	Процес																
	Ризик Р-01																
	Власник контроле																
Оцена ризика	Ниска	Умерена	Повишена	Озбиљна	Критична	Незначајан (дозвољен)	Умерен	Повишен	Озбиљан	Критичан	Висок	Задовољавајући	Просечан	Незадовољавајући	Негативан (потпуно одсуство)		
	Вероватноћа ризика						Ниво ризика (потенцијални губитак)					Ниво управљања ризиком					
			3						3						3		
<p><u>Опис ризика:</u></p> <p><u>Напомена (коментар):</u></p> <p><u>Коефицијент веродостојности добијених одговора:</u></p>																	

Слика 9. Предлог модела за анализу агрегираних резултата самооцењивања

Резултати самооцењивања који су агрерини на овај начин дају могућност интерном ревизору да процени ризик за сваку истраживану област делатности. Ипак, потребно је посебно истаћи да се процена ризика често погрешно интерпретира. Придржавајући се традиционалног (распрострањеног у пракси) приступа, високи ризик се карактерише великом вероватноћом и великим губитком. У нашем истраживању ми полазимо од мишљења да се, у суштини, високи ризик мора одликовати **ниском вероватноћом и великим потенцијалним губитком** у складу са приступом тржишном, кредитном или ризику осигурања (Walker, Dutemple 2006: 88). У традиционалном приступу мањи ризик, на пример распрострањена потенцијално значајна грешка у обради и приказу операција у систему књиговодствене евиденције, описује се као високи ризик. Истовремено, на пример, мало вероватни (али велики) финансијски губитак класификује се као релативно мали ризик. Процена ризика и контроле представља кључни елемент традиционалног приступа у одређивању оперативног ризика, међутим, потребно је истаћи да компанија мора више пажње да посвећује општим питањима оперативног ризика. У противном, акценат ће бити пренесен са области високог ризика на област ниског ризика, што може довести до значајних финансијских губитака. С тим у вези, приликом процене нивоа ризика морају се примењивати подаци процена аналогног ризика у прошлости. Таква анализа ће омогућити увођење корективног коефицијента, који неће дозволити искривљавање фактичког нивоа ризика.

3.3.2.2. Извештај о резултатима самооцењивања

На бази резултата спроведеног тестирања самооцењивања саставља се извештај (Слика 10). Извештај о резултатима самооцењивања мора обавезно да садржи квалитативне и квантитативне дијагностичке закључке и налазе, у којима је одражено извршење задатака и достизање циљева самооцењивања, коначне процене функционисања и ефикасности истраживаних процеса. Предложена форма извештаја је моделна и максимално поједностављена. У пракси се препоручује израда детаљног извештаја за потребе анализе од стране интерне ревизије и сумарног извештаја за потребе информисања руководства о резултатима самооцењивања.

<p align="center">ИЗВЕШТАЈ о резултатима самооцењивања</p>						
Ред. бр.	Питање	Одговор (да/не)	Напомена**	Мере за уклањање ризика	Рокови извршења (план акција за уклањање ризика)	Одговорно лице

Напомена:
* Наводе се тачке теста самооцењивања (редни број ризика у оквиру анализираних група ризика)
** У колони 4 даје се детаљан одговор са упућивањем на постојећа документа (ако је потребно). У случају ако у одговорима у рубрикама 3 и 4 постоји упућивање на поједина документа (појашњења, извештаји и друга аналогна документа), исти се даје као прилог са упућивањем на њих у одговарајућој тачки.

Резултат оцене за ризик број 1 _____
.....

Сумарна оцена нивоа ризика (за све ризике у оквиру анализираних група):
Сумарна оцена управљања ризиком (за све ризике у оквиру анализираних група):

Коефицијент веродостојности добијених одговора:
Резултат оцене за ризик број 1 (коригован на основу коефицијента веродостојности):
.....

Образложење прорачуна и кратак закључак _____

Одговорно лице _____ (потпис) _____ (датум)

Слика 10. Пример извештаја о резултатима самооцењивања

У оквиру припреме извештаја о самооцењивању потребно је узети у обзир да управљање оперативним ризицима представља сложен и вишедимензионални процес. Тренутно не постоји општа шема класификације за овај тип ризика, због чега није могуће дефинисати универзалне форме извештаја и друге радне документације. Управљање оперативним ризиком захтева постојање структурисаног процеса који обухвата комплетан списак категорија ризика које немају додирних тачака. Потешкоћа у састављању таквог списка састоји се у томе да оперативни финансијски губици имају три димензије: узрочне факторе, догађаје и последице.

Мере за уклањање оперативних ризика не могу да представљају континуитет таквих индивидуалних задатака као што је одређивање слабих страна контроле, развој планова активности, сакупљање података о губицима и прорачун, на пример, регулисаног капитала. Оне не смеју да представљају континуитет независних корака. Информација о ризику и методама његовог елиминисања мора да буде интегрисана у заједнички систем функционисања компаније. Из тог разлога, практична примена самооцењивања у одређивању ризика, по нашем мишљењу, треба, у будућности, да постане актуарска наука.

3.3.2.3. Матрица ризика

Матрица ризика представља дијагностички инструмент за процену ризика који подразумева одређену форму градације ризика. Она има дијапазон по осам последица и вероватноће. Матрица ризика демонстрира ревизору, руководиоцу и другим заинтересованим лицима која доносе одлуке, јаснију слику тога шта заправо представља ризик, његову структуру (у односу а трошкове, измене процедура итд.) и која количина времена може бити посвећена, узимајући у обзир величину и вероватноћу ризика. Овај инструмент даје могућност да се ризици, који се могу појавити у организацији, представе у организованијем облику.

Може се издвојити неколико проблема у матричном моделирању процене оперативног ризика:

1. Неки историјски подаци могу бити безначајни. То се дешава у случају када компанија, после крупних финансијских губитака, предузима мере за

значајне измене процедуре контроле, што се суштински одражава на профил ризика.

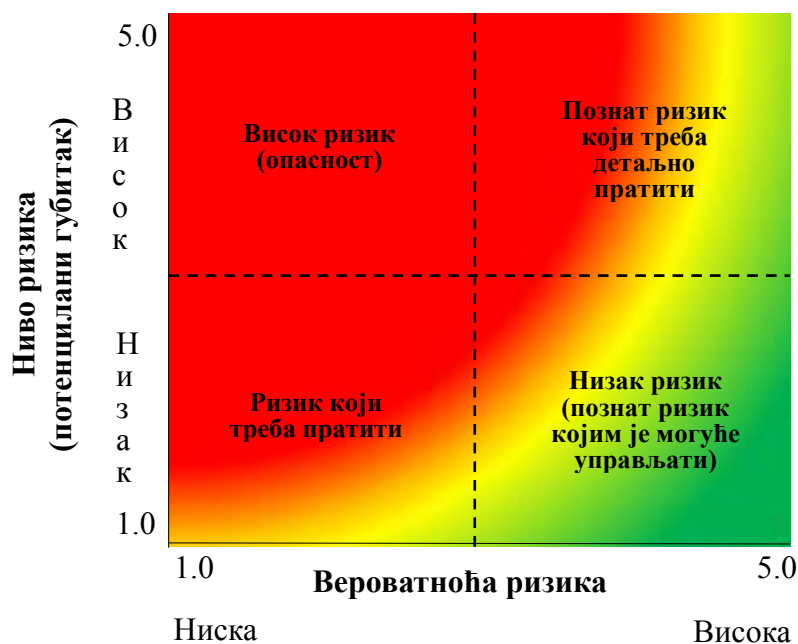
2. Компанија која је прошла реструктурирање може да се нађе у ситуацији промене профила ризика, што повлачи за собом неактуелност примене историјских ризика.

3. Тешко је користити екстерне податаке, јер је мала вероватноћа да су их организације достављале редовно.

4. Екстерни подаци доспевају из великог броја различитих извора, различите структуре, због тога њихово коришћење може дати искривљену слику.

5. Интерни и екстерни подаци доспевају из фундаментално различитих извора и не могу бити једноставно обједињени.

Формирање матрице ризика која се користи у оквиру предложене методологије заснива се на 2 показатеља: на линији апсцисе се приказује ниво вероватноће ризика, а на ординати – ниво ризика (потенцијалног губитка), као што је приказано на Слици 11.



Слика 11. Препоручени модел матрице ризика

За добијање агрегатне процене за сваки показатељ могу се применити неки од следећих математичких инструмената: аритметичка средина); модус и медијана; пондерисана вредност експертских процена (у случају ако су експертима били додељени пондери), итд.

Инструмент треба бирати у зависности од стандардног одступања узорака: код малих разлика прихватљиве су процене на бази аритметичке средине, а код великих – процене на бази модуса или медијане. Такође се препоручује узимање процена на бази медијане у случају малог броја експерата који су учествовали у анкетирању.

Користећи добијене резултате агрегатне процене вероватноће и величине очекиваних последица за сваки ризик може се одредити његов значај по одабраној скали, коју одређује компанија у зависности од њене склоности ка ризику.

Формирање овакве матрице даје могућност да се добије јасна представа о зонама концентрације ризика, да се утврде објекти који су највише подвргнути ризику, и да се одреде најкритичнији фактори ризика за компанију.

На крају треба истаћи чињеницу да у раду са матрицом ризика треба бити опрезан приликом давања вредности: поштујући основе приступа, оријентисаног на ризик неопходно је побринути се да се не прецени и, истовремено, не заборави пружање такозваног терминолошког „заштитног слоја“ активностима које се спроводе, који обухвата активне мере, чијом се применом смањује ниво ризика. Као и код свих осталих напора, који су повезани са планирањем или управљањем ризицима, ревизору се препоручује да прихвати конзервативнију тачку гледишта код израде матрице. Са своје стране, руководство компаније, које доноси одлуке, мора да примењује овај инструмент приликом састављања политике и да укључи део буџета за решавање не само сталних ризика, већ и да буде спремно на потенцијалне ризике са потенцијално значајним утицајем на резултат.

ГЛАВА 4. РЕЗУЛТАТИ ТЕСТИРАЊА И ПРАКТИЧНА ПРИМЕНА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

4.1. Методологија и инструменти емпиријског дела истраживања

4.1.1. Избор научних метода, конструкција узорка, временски оквир и место истраживања

Комплекс теоријско – методолошких истраживања у овом раду базира се на општим принципима системског, системско – концептуалног, историјског, логичког и упоредног, комплексног, синергијског приступа и других. Широки комплекс постављених задатака у истраживању захтевао је коришћење комбинованих метода квалитативних и квантитативних анализа и метода општенаучног, методолошког и емпиријског истраживања у области економских наука, међу којима наводимо најзначајније од њих: непосредно посматрање, дијалектичка метода учења и проучавања предмета истраживања, анализа и синтеза, запажање, уопштавање и интерпретација, мерење, апстракција, метода логичког моделирања, метода економске анализе (упоредна, структурно – функционална), методе статистичког и „кабинетског“ истраживања, метода експертских процена, метода ситуационе анализе, статистички метода оцењивања и тестирања параметара, метода упитника, анализа докумената, интервју, метода компилације и друге методе комбиноване према специфичним областима истраживања у раду.

Избор конкретних научних метода истраживања за проверу постављене хипотезе о важности доприноса поступка самооцењивања за идентификацију кључних фактора ризика интерне ревизије извршен је с циљем обезбеђења прецизног дефинисања проблема и циљева истраживања, тачног и јасног описивања могућих методолошких решења и проверу тачности и научне основаности предложене хипотезе у конкретним практичним условима. У избору метода полазило се од принципа њихове неутралности, према коме примена изабраног метода за оцењивање и проверу теоријских претпоставки и практичних знања нема утицаја на промену дефинисаног проблема.

Емпиријски карактер овог истраживања се огледа у намери да се постављена хипотеза посматра у контексту чињеница које се могу искуствено проверити и потврдити. Експериментални део истраживања структуриран је са

циљем да потврди проверу предложене методологије и квалитет узрочно последичне везе између објекта истраживања, тј. поступка самооцењивања и могућности за идентификацију ризика у интерној ревизији и контроли. Фокус експерименталног дела истраживања усмерен је на примену поступка самооцењивања за управљање финансијским ризицима, на примерима пословања узоркованих међународних компанија Централне и Источне Европе, у периоду од 2009. до 2014. године.

Истраживање је извршено на примеру више организација са развијеним функцијама интерне ревизије и контроле, чиме је обезбеђена могућност упоредне анализе и компарације добијених резултата. Као посебно важан методолошки аспект, истичемо чињеницу да је приликом конструкције намерног узорка за потребе овог истраживања била посвећена посебна пажња захтевима репрезентативности и адекватности, са циљем да се обезбеди објективна и поуздана слика о предмету истраживања и довољна величина узорка на основу којег је могуће извршити квалитетно истраживање и дефинисање закључака. Из тог разлога у узорак су биле укључене организације са развијеним функцијама интерне ревизије и контроле из различитих области привредне делатности (банке и друге финансијске организације, производне и продајне компаније, компаније за пружање услуга и др.) које су лидери у својим областима пословања на тржиштима Русије, Србије, Црне Горе, Хрватске, Мађарске, Румуније, Словеније, Украјине, Казахстана, Белорусије и других земаља Централне и Источне Европе. Истраживање је обављено на узорку од 24 организације и предузећа која послују у оквиру неколико већих међународних система и имају своје филијале (фирме ћерке, представништва и огранке) у више земаља Централне и Источне Европе, међу којима, као најважније са аспекта информативности добијених резултата, издвајамо следеће:

1. Компанија за производњу, маркетинг и продају подова Синтелон и њена повезана правна лица – укупно 8 организација (релеванта тржишта пословања која су укључена у истраживање: Србија, Црна Гора, Русија, Украјина, Казахстан, Белорусија, Хрватска, Мађарска, Румунија и Словенија),
2. ОТП Group (ОТП Банка) – укупно 4 организације (филијала) регионалног значаја (релеванта тржишта пословања која су укључена у истраживање: Мађарска, Русија и Србија),

3. Рајфајзен банка (Raiffeisen Bank) - укупно 3 организације (филијале) регионалног значаја (релеванта тржишта пословања која су укључена у истраживање: Русија, Србија и Украјина - Raiffeisen Bank Aval),

4. Societe Generale Group - укупно 3 организације (филијале) регионалног значаја (релеванта тржишта пословања која су укључена у истраживање: Русија (Росбанк), Србија, Украјина и Казахстан),

5. Сбербанка - укупно 4 организације (филијале) регионалног значаја (релеванта тржишта пословања која су укључена у истраживање: Русија, Србија, Украјина и Казахстан).

Како је већ истакнуто у нашем истраживању, за прорачун кључних индикатора ризика, у оквиру поступка самооцењивања, потребно је користити историјске податке о пословању, финансијским ризицима и губицима. Међутим, у пракси се може десити ситуација да такви подаци не постоје, на пример, у случају ако компанија није прикупила довољан број података о оперативним ризицима. Управо због тога је наша методологија заснована на три аксиома: **самооцењивање максимално широког круга запослених, експертски закључак интерног ревизора, евидентирање основних фактора ризика**, што омогућава да се оперативни ризици процене са прилично високом тачношћу. Треба истаћи да недостатак историјских података о ризику може да се деси не само у случају недостатка података о ризику, већ и у случају увођења новог производа или услуге. Такав релативно нов производ за организације које су биле укључене у емпиријски део нашег истраживања је електронско банкарско пословање (електронско банкарство), кроз које је корисницима омогућен сервис за приступ, обављање и преглед практично свих финансијских услуга које банка или финансијска организација може да понуди преко специјалних софтвера за интернет, мобилно и телефонско банкарство.

Истовремено, без обзира на новину, методолошку и практичну комплексност у реализацији, овај финансијски производ се препоручио као перспективни правац у пословању практично свих посматраних организација, на основу чега нам је био одређен у својству специфичног објекта емпиријског дела овог истраживања у фази имплементације методологије и њене провере у пракси. Избор овог специфичног објекта емпиријског истраживања условљен је тиме што се пословање организација укључених у узорак одликује варијабилном

међудржавном заступљеношћу и међународном покривеношћу, што повећава бројност ризика у функционисању организације, а самим тим актуализује значај примене поступка самооцењивања за идентификацију ризика. Додатна предност оваквог избора објекта истраживања у фази тестирања предложене методологије је била могућност да сагледамо различите аспекте примене методологије и њен потенцијал за идентификацију финансијских ризика и са аспекта пружаоца услуге електронског банкарства тј. банака и других финансијских организација, али и са аспекта њених корисника тј. производних, продајних и услужних компанија из различитих области привредне делатности које су биле укључене у истраживање.

4.1.2. Дизајн истраживања и технике прикупљања података

Приликом спровођења емпиријског дела овог истраживања које је било усмерено на тестирање предложене методологије и анализу различитих аспеката њене практичне примене у пракси, истовремено су коришћене мешовите – комбиноване квалитативне и квантитативне методе прикупљања и анализирања података. У квалитативној компоненти истраживања подаци су прикупљени методом анализе докумената као што су: историјски подаци и резултати анализа јавних извора информација - финансијски извештаји компанија за период од 2009. до 2014. год. (за 2014. – полугодишњи извештаји), појашњења уз финансијске извештаје, подаци о кадровској структури и њеним карактеристикама, извештаји о хартијама од вредности организација и јавни подаци аналитичких извештаја. Поред анализе докумената и историјских података у квалитативном делу истраживања коришћени су и резултати добијени на основу полустандардизованих интервјуа, који су били усмерени у два основна правца:

- ✓ Одређивање нивоа зрелости менаџмента у погледу система управљања ризицима;
- ✓ Дефинисање профила кључних индикатора ризика (КИР) у посматраним организацијама.

Велики део података у оквиру емпиријског дела истраживања прикупљен је у оквиру интервјуисања које је спроведено за потребе одређивања нивоа зрелости менаџмента узоркованих организација. Како је већ било истакнуто, „нивои зрелости“ представљају шему за процену, која се састоји од шест нивоа, заснованих на табелама процене. Хијерархија нивоа обухвата следеће етапе:

1. Несвесни ниво.
2. Свесни ниво.
3. Базни ниво.
4. Стандардизован ниво.
5. Развојни ниво.
6. Референтни ниво.

Процена нивоа зрелости менаџмента компанија укључених у истраживање у погледу система управљања ризицима спроводила се у 2 етапе:

1. На основу података добијених кроз интервјуисање ширег круга стручњака (руководиоци и сарадници служби интерне ревизије, руководиоци и сарадници организационих делова компанија у границама својих надлежности – укупно 63 испитаника, као и четири екстерна ревизора) оцењивао се ниво зрелости по основним групама ризика (тржишни и ценовни ризици, кредитни ризици, оперативни ризици, ризици ликвидности и правни ризици);

2. Након тога извршена је општа процена квалитета делатности као средња аритметичка величина нивоа зрелости (скала од 0 до 5) за све групе ризика.

Дијагностика нивоа зрелости компаније применом интервјуа постављена је тако да узима у обзир специфичне (конкретне) карактеристике пословања посматраних компанија. Схема интервјуа за потребе одређивања нивоа зрелости менаџмента која је детаљно представљена у прилогу број 10. базирана је на отвореним питањима, али строго у оквирима критеријума за оцену нивоа зрелости које смо образложили у претходном делу истраживања (поглавље 3.1.1.).

Интервјуисање усмерено на анализу кључних индикатора ризика спроведено је са уским кругом висококвалификованих експерата из групе финансијских руководиоца из посматраних организација (фокус група), на узорку од 24 испитаника. Схема интервјуа припремљена за предметно истраживање, која је детаљно приказана прилогу број 11, садржи како отворена, тако и затворена питања, при чему су отворена питања била коришћења за дефинисање основних индикатора ризика, а затворена питања за њихову даљу анализу и израду информациог профила по сваком од кључних индикатора, као и за припрему матрице ризика.

Резултати интервјуисања показали су да за посматрани специфични објекат емпиријског дела истраживања (електронско банкарство) основне области са високим нивоом ризика могу да се групишу у следеће категорије:

1. Матични подаци о клијентима.
2. Матични подаци о банкарским рачунима.
3. Плаћања и трансфери новца.
4. Банкарске картице.
5. Депозитни послови.
6. Кредитни послови.
7. Специјални банкарски рачуни.
8. Ауторизација корисника.

У квантитативној компоненти емпиријског дела истраживања коришћени су метод упитника, скале процењивања нивоа ризика и нивоа управљања ризиком, као и анализа агреgirаних резултата самооцењивања по моделу који је образложен у претходном делу рада (поглавље 3.3.2).

На бази резултата добијених кроз интервјуисање и анализу историјских података састављен је анкетни лист (упитник) за спровођење самооцењивања у односу на изабрани објекат тестирања. Анкетирање је извршено на намерном узорку који укључује шири број испитаника у одељењима електронског банкарства свих посматраних организација и који, по нашој процени, највише одговара целисходности истраживања. Укупну популацију запослених који непосредно обављају послове у одељењима електронског банкарства чини 116 сарадника. Анкетирање је успешно обављено на 92% популације, што сматрамо меродавним резултатом за извођење закључака. Питања за упитник су креирана имајући у виду идентификоване области са високим нивоом ризика у претходним фазама истраживања, са посебним освртом на препоруке Базелског комитета за надзор банака (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) везано за управљање ризицима у електронском банкарству (Risk Management for Electronic Banking and Electronic Money Activities, BCBS 2008, final document 2003). Форма и садржај упитника представљени су у Прилогу бр. 12.

Сви добијени подаци били су систематизовани и интерпретирани, а сумарни резултати о факторима ризика у примени електронског банкарства за цео

посматрани узорак до којих смо дошли у оквиру емпиријског дела истраживања су представљени у наставку.

4.2. Увођење стандардизованих процедура за примену поступка самооцењивања у интерној ревизији

4.2.1. Примена и садржај стандардизованих процедура за имплементацију поступка самооцењивања

Имплементација стандардизованих процедура самооцењивања за потребе интерне ревизије, по моделу који се предлаже у оквиру нашег истраживања, заснована је на системском приступу управљању оперативним ризицима. Посебна пажња се при том мора обратити на sukcesивност и приоритетност имплементације инструмената и метода управљања оперативним ризицима, узимајући у обзир њихову специфику. Ова концепција ослања се на један од главних принципа управљања оперативним ризицима, које је изложио Базелски одбор – **критеријум sukcesивне имплементације система управљања оперативним ризицима (Basel II)**.

Ауторска методологија подразумева управљање оперативним ризицима као конкретан формализовани комплет инструмената и метода. Овај комплет се формира узимајући у обзир делатност компаније и задужен је за обезбеђивање најефикаснијег управљања оперативним ризицима. Представићемо алгоритам реализовања ове методологије и препоруке за његову примену у пракси.

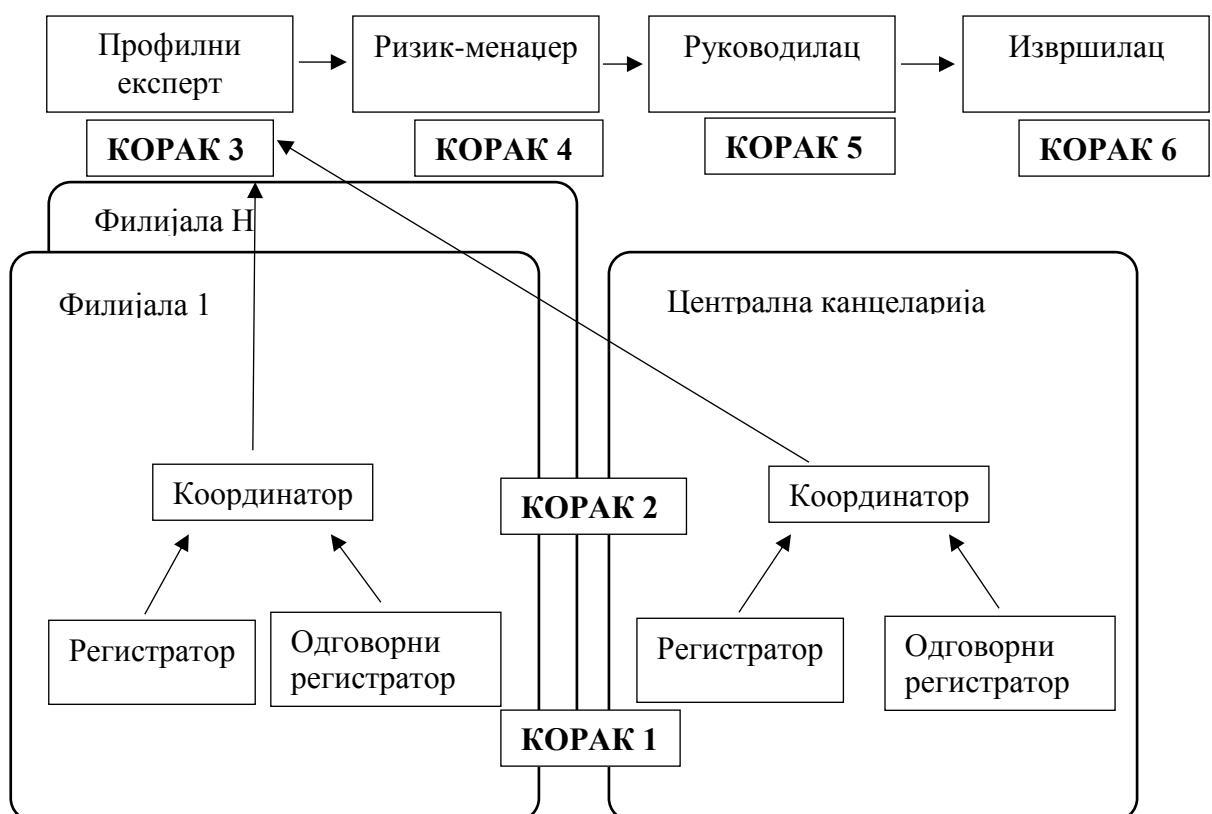
Први корак у имплементацији захтева утврђивање система управљања оперативним ризицима у „Политици управљања оперативним ризицима“, који може да се коригује у складу са развојем организације. Приликом организације система управљања оперативним ризицима „од нуле“ сврсисходно је поделити процес на неколико sukcesивних фаза. Предлаже се да се систем управљања оперативним ризицима имплементира у три фазе: почетној, базној и основној. Важно је напоменути да може бити предвиђена и четврта, „напредна“ фаза, која обухвата разраду и имплементацију инструмената и метода управљања оперативним ризицима, која захтева претходну ефикасну реализацију прве три фазе.

План разраде и имплементације система управљања оперативним ризицима мора бити израђен детаљно и са поделом на саставне делове сваке фазе

и по роковима њихове реализације. Увођење стандардизованих процедура имплементације самооцењивања за потребе интерне ревизије важно је започети од разраде опште стратегије управљања оперативним ризицима и формализације система управљања ризицима у „Политици управљања оперативним ризицима“, коју утврђује руководство компаније. Такав приступ ће омогућити упућеност највишег руководства у операционе ризике као посебне категорије ризика, који захтевају засебно управљање, а исто тако ће обезбедити схватање како компанија планира да управља оперативним ризицима. По својој суштини „Политика управљања оперативним ризицима“ представља основни документ, који описује општу концепцију управљања оперативним ризицима у организацији.

Посебно место у „Политици управљања оперативним ризицима“ мора заузимати стандардизована процедура сарадње запослених компаније, организационог дела за откривање и минимизацију оперативног ризика, одговорност за информацију и, нарочито, модел управљања „инцидентима“, односно конфликтним ситуацијама, до којих може доћи за време спровођења поступка самооцењивања и преноса информације по различитим каналима.

Предлажемо следећу алгоритамску шему управљања инцидентима, који су идентификовани у процесу спровођења самооцењивања (Слика 12):



Слика 12. Алгоритамска шема управљања инцидентима

Појаснићемо представљени алгоритам, ослањајући се на карактеристике субјеката, који су укључени у њега.

У оквиру предложене шеме регистратору нису додељене посебне функционалне обавезе у оквиру спровођења поступка самооцењивања. Утврђивање оперативног ризика одвија се у складу са службеним дужностима и дужности која се обавља у процесу попуњавања анкетних листића у оквиру спровођења поступка самооцењивања. Одговорном регистратору су додељене функционалне дужности откривања оперативних ризика у оквиру основног посла приликом спровођења поступка самооцењивања у компанији.

Координатор је сарадник интерне ревизије компаније, који проверава веродостојност информације и региструје околности инцидента. Њему су додељене функционалне обавезе у оквиру спровођења поступка самооцењивања.

Улогу профилних експерата играју сарадници службе интерне ревизије, ИТ управе, кадровске службе, правног одељења и одговорни извршиоци других служби компаније.

Функцију „ризик-менаџера” обавља руководилац службе интерне контроле, који врши систематизацију добијених резултата самооцењивања. Њему су додељене обавезе именовања профилних експерата, израде мера за елиминисање оперативног ризика, систематизације добијених информација за компанију у целини.

Предложена шема-алгоритам управљања у оквиру спровођења поступка самооцењивања омогућава да се региструју инциденти, забележе њихове околности, одреде мере за борбу са инцидентима, контролише извршавање ових мера. Она омогућава спровођење анкетирања запослених по унапред припремљеним упитницима, а такође да се алоцирају („привежу“) резултати свих оцена за конкретне процесе.

Ефикасно управљање оперативним ризиком у оквиру спровођења самооцењивања гради се по вертикали „одговорни регистратор — координатор — профилни експерт — „ризик менаџер” — руководилац — извршилац“. У оквиру компаније са више филијала или више профила делатности може бити уведена додатна карика „одговорно лице за филијалу“ или „одговорно лице за област пословања“, која може постати једна од кључних, с обзиром на то да у централну канцеларију може пристизати сумарна информација за филијале (профиле) из

регионалних центара, којих може бити два или више, док у сваком регионалном центру може да постоји и преко 10, 20 филијала.

Дефинишући зоне одговорности, треба истаћи да у процесу спровођења самооцењивања одговорност за информацију пренесену путем ланца треба да сноси запослени који ју је примио, а одговорност за прикривање података – запослени који свога руководиоца није обавестио о откривеном или реализованом ризику. Неопходно је истаћи да конкретни ланац добијања информација није фиксиран и одређује се полазећи од организационе структуре компаније, специфике правца пословања филијале или региона. За прегледнији опис таквог приступа може се повући паралела са мрежним маркетингом, који је способан да обухвати свак и обим делатности уз помоћ ограниченог круга лица. Управо код такве шеме изградње преноса информација сарадници интерне ревизије су дужни да преузму на себе кључне улоге у анализи информација, и њиховог свођења у јединствени регистар.

У наставку ћемо изложити фазе реализације поступка самооцењивања.

Почетна фаза. У почетној фази неопходно је разрадити детаљне класификације могућих догађаја оперативног ризика и фактора њихове реализације узимајући у обзир специфичности у пословању компаније. Један од првостепених задатака представља састављање шеме међусобне сарадње запослених и организационих делова у процесу спровођења поступка самооцењивања у систему управљања оперативним ризицима. Најраспрострањенију варијанту спровођења самооцењивања данас представља „децентрализовани“ систем са елементима централизације у служби менаџмента оперативног ризика. У разматраном моделу предлагемо одбацивање овакве праксе и имплементацију централизованог система већ у почетној фази спровођења поступка самооцењивања, чији ће центар бити служба интерне ревизије.

Потребно је посебно истаћи да у циљу повећања ефикасности реализованих процедура и обезбеђења репрезентативности добијених коначних резултата сарадници службе интерне ревизије, пре спровођења самооцењивања морају да спроведу обуку запослених компаније. Сврсисходно је у програм обуке укључити такве елементе као што је откривање појма оперативних ризика и њихове специфике, образложење неопходности управљања ризицима, суштине инструмената за такво управљање, важности учешћа сваког запосленог у овом процесу, као и користи за компанију у целини. Наша посматрања сведоче да, у

већини случајева, за време обучавања запослени, схватајући суштину оперативног ризика, не могу да примене стечена знања у пракси, због чега је неопходно посветити посебну пажњу питању практичне примене ових знања.

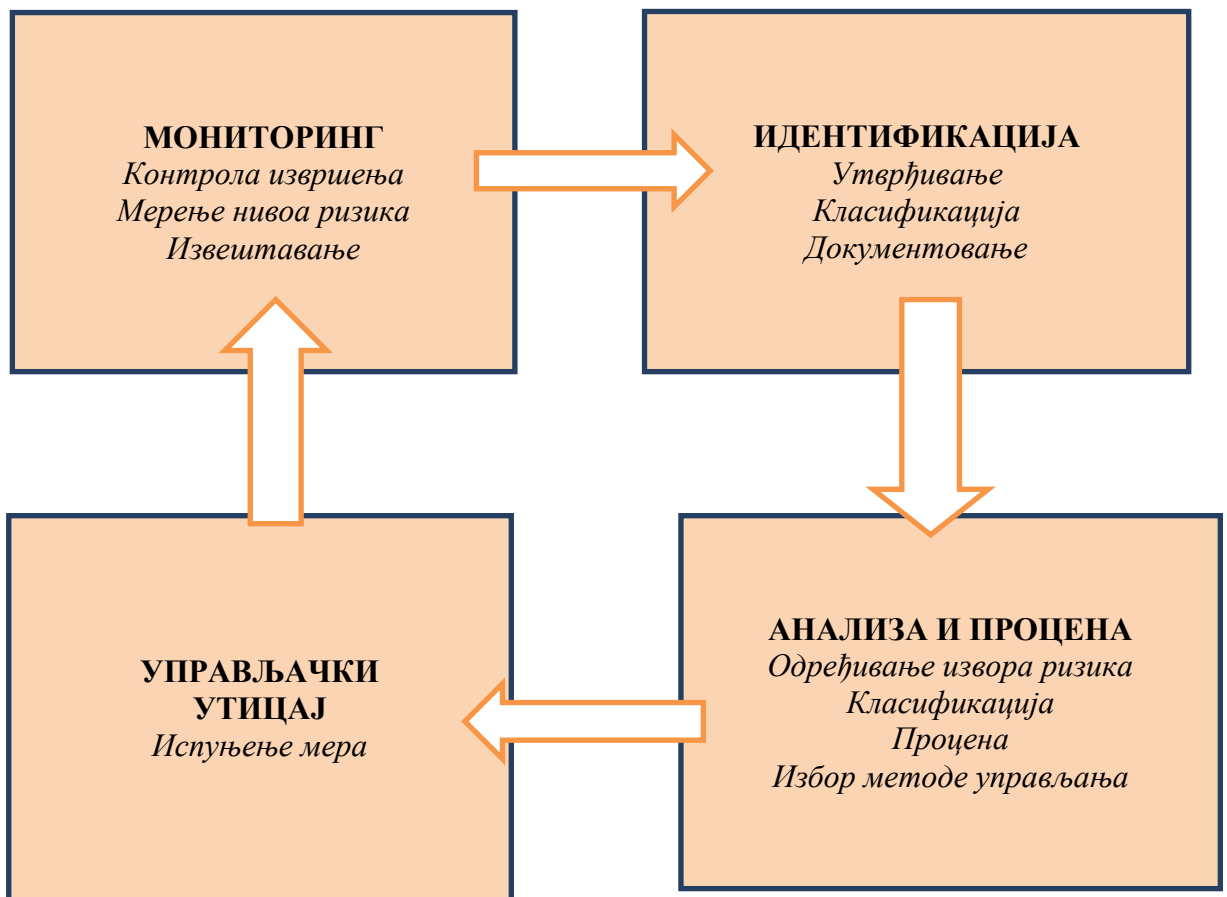
Резултат завршетка почетне фазе самооцењивања треба да буде: централизовано вођење јединствене базе података о догађајима оперативног ризика; разрада и утврђивање редоследа информационе размене у процесу управљања оперативним ризицима, укључујући редослед састављања и достављања управљачког извештаја о оперативним ризицима на сталној основи и одредбе о откривању информација о управљању оперативним ризиком у компанији. У почетној фази управљања оперативним ризицима неопходно је разрадити методологију за процену оперативних ризика, која ће омогућити запосленима компаније да спроводе јединствену процену откривених оперативних ризика независно од фактора, праваца делатности компаније којима је ризик својствен и других параметара. Процена оперативног ризика мора да садржи алгоритам који ће омогућити сваком запосленом да процени откривени ризик, не поседујући специфична знања и вештине. Паралелно са имплементацијом процеса самооцењивања потребно је организовати процес вођења регистра оперативних ризика, бележећи у њему све откривене операционе ризике и уносећи информацију о мерама, предузетим за њихово смањење.

Базна фаза. У оквиру ове фазе главни акценат се ставља на развој културе управљања оперативним ризицима, на повећање информисаности запослених о процесу управљања оперативним ризицима и на њиховој обуци у погледу практичних вештина у откривању, оцењивању, мониторингу и смањењу нивоа оперативног ризика. У базној фази разрађују се и имплементирају инструменти као што је самостално процењивање оперативног ризика од стране организационих делова компаније, кључни индикатори ризика, а такође одредбе о осигурању, супротстављању превари итд. С обзиром на то да је предвиђена sukcesивна имплементација система, у другој фази компанија може приступити откривању информација о управљању оперативним ризицима у циљу побољшања репутације и повећања степена поверења.

Основна фаза. У овој фази одвија се реализација инструмената са већим садржајем ресурса за управљање оперативним ризицима. У такве инструменте спада израда планова за обезбеђење континуитета финансијско-привредног пословања компаније, имплементација аутоматизованих система управљања оперативним ризицима или израда јединствених метода за утврђивање и процену

оперативних ризика, који су својствени већ постојећим и новим правцима пословања, производима, услугама и процесима.

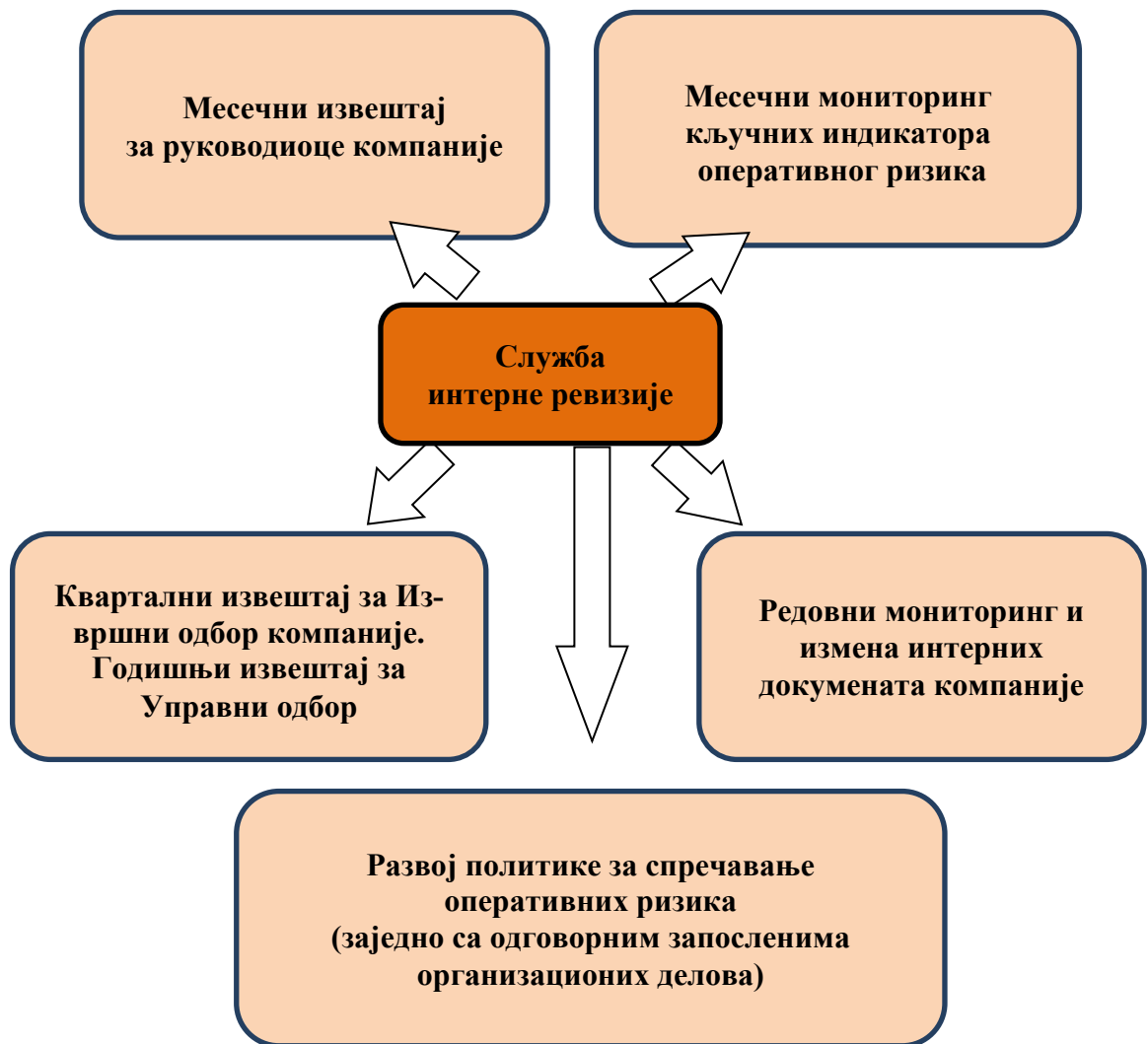
У трећој фази процес спровођења поступка самооцењивања у циљу минимизације оперативних ризика мора да има континуирани карактер и може се приказати помоћу следеће шеме у оквиру ауторске методике (Слика 13).



Слика 13. Алгоритам континуираног самооцењивања у циљу минимизације оперативних ризика

Важно је узети у обзир чињеницу да спровођење самооцењивања за управљање оперативним ризицима у пракси представља комплексан процес, који захтева не само техничко попуњавање анкетних листића, већ и свестрану анализу узрока настајања ризика и решавање задатака на њиховом спречавању. У оквиру нашег рада смо више пута истицали улогу интерне ревизије компаније у овом процесу. Интерни ревизор, поседујући знања како за појединачне операције, тако и за анализу пословања компаније у целини, представља централну фигуру у процесу управљања ризицима. Без обзира на то, доношење коначне одлуке у систему менаџмента ризика спада у непосредну зону одговорности руководиоца

организације. Задатак сарадника интерне ревизије састоји се у достављању највишем нивоу руководства организације коначне информације приликом спровођења самооцењивања у оквиру система управљања оперативним ризицима. Стандардна шема сарадње између интерне ревизије и руководиоца компаније може се представити на следећи начин (Слика 14.):



Слика 14. Шема сарадње између службе интерне ревизије и руководиоца компаније приликом спровођења поступка самооцењивања

Разрађујући и интегришући методологију самооцењивања за потребе интерне ревизије, више пута смо се сусретали са мишљењима о могућности спровођења поступка самооцењивања без примене посебног софтвера или специјалних модула за прорачун ризика. По нашем мишљењу, такав приступ

проблему је погрешан независно од степена интеграције компаније у тржишне процесе, функционалне валуте биланса стања, периода функционисања компаније и осталих разлога који могу бити узрок одустајања од имплементације ИТ-технологија и специјалних програма у процес самооцењивања. Мишљење аутора потврђује се емпиријским истраживањем компаније Accenture (Accenture Research 2006-2007), које је спроведено 2006-2007. године, и чији подаци сведоче да, на пример, банкарска структура са активом од 200 милијарди америчких долара приликом коришћења функционално одговарајућег ИТ система за управљање ризицима (код идеалног модела развоја догађаја) може да оствари уштеду од 265 милиона долара (између осталог и на смањењу трошкова за одржавање многобројних база података и заједничком коришћењу аналитичких средстава). Међутим, висока цена оваквог решења доводи, конкретно, до тога да, на пример, међу 97 америчких банака, које је анкетирала аналитичка агенција Gartner (Gartner Research 2009-2010), око половине не интегрише систем управљања оперативним ризицима и инструменте процене ефикасности бизниса. Притом, само једна трећина узима у обзир ризике и сарадњу са клијентима. И само 6% координира своје активности у области ИТ са регулаторним документима.

Упркос томе, максимална аутоматизација процеса самооцењивања, имплементирање у рад интерне ревизије модула за прорачун оперативног ризика значајно повећавају ефикасност, без обзира на финансијске и пословне трошкове приликом његове имплементације.

Приликом избора ИТ система аутоматизације сматрамо да је целисходно ослањати се на следеће критеријуме:

1. Систем представља стандардну платформу, која је уграђена у главни процес управљања и обезбеђује потребан степен детаљизације и повезаност информација.
2. Систем мора имати подршку у свим одељењима и филијалама компаније и обухватати све бизнис правце и производе.
3. Систем мора бити отворен и имати модалну структуру која подржава апликације других програмера. То мора доприносити прилагођавању специфичним потребама одређене компаније.
4. Способност подржавања критеријума националних регулаторних органа.

Софтверско решење треба да обезбеди довољну отвореност за примену како уграђених, тако и осталих – допунских модула за обраду ризика. Као резултат мора се обезбедити формирање јединствене информационе базе података, могућност анализе свих информационих токова, подешавање допунских и унакрсних бизнис процеса у компанији, а такође контрола и реакција на промене у реалном времену. Само у случају такве комбинације технологија, по нашем мишљењу, може бити достигнута суштина концепције спровођења самооцењивања за управљање ризицима.

У оквиру анализираних методологија предлажемо следећу шему могућег информационо-технолошког ланца процеса управљања оперативним ризиком у аутоматском систему (Слика15.).



Слика 15. Шема информационо-технолошког ланца процеса управљања оперативним ризиком у аутоматском систему

Ова шема обухвата комплетан информационо-технолошки процес, почев од утврђивања ризика до вођења јединственог регистра оперативних ризика. Предложена шема може бити прилагођена конкретним условима пословања финансијске организације и специфичним захтевима примењеног програмског производа за аутоматизацију управљања оперативним ризицима.

4.2.2. Основни проблеми у примени предложених процедура и могућности за њихово превазилажење

У основи разраде методологије за примену поступка самооцењивања налази се постулат о неопходности стварања **стабилног** система управљања оперативним ризицима, који се базира на неколико међусобно повезаних компоненти:

- a) дефиниција, језик, категоризација;
- b) управљање ризицима;
- c) инструменти и приступи;
- d) управљачка информација;
- e) вештине, ресурси, обука;
- f) верификација и обезбеђивање.

У процесу имплементације самооцењивања додата је допунска компонента, и то: „стратегија и правила“. Како је показала пракса, одсуство ове компоненте повлачи за собом следеће проблеме, који могу у значајној мери снизити ефекат након имплементације методологије:

- ✓ одсуство јасно постављених циљева у сфери управљања ризицима;
- ✓ циљеви не одговарају корпоративној стратегији организације;
- ✓ одсуство процене ефикасности мера за управљање ризицима.

Уређујући у „Политици управљања оперативним ризицима“ основне инструменте и методе управљања, треба се ограничити најзначајнијим елементом, који омогућавају да се схвати суштина одређеног инструмента, циља и специфичности његове примене. Детаљнији опис методолошких инструмената и процеса могуће је у посебним документима, таквим као што су прописи, правилници и упутства. Нагласићемо да важан део „Политике управљања

оперативним ризицима“ представља расподела овлашћења и функционалних обавеза структурних организационих делова компаније у циљу управљања оперативним ризиком. Тестирање предложене методологије сведочи о томе да је у пракси потребно унапред детаљно одредити улогу (дужности и обавезе) запослених и организационих делова компаније на свим нивоима, почев од овлашћења надзорног одбора и извршног одбора и завршавајући основним обавезама извршилаца.

Поред тога, у политици је потребно утврдити степен ангажовања службе интерне ревизије у процесу управљања оперативним ризицима, која треба да:

- 1) спроводи проверу и процену система управљања оперативним ризицима компаније, открива и анализира проблеме у вези са њеним функционисањем, спроводи процену ефикасности примењиваних процеса и процедура;

- 2) спроводи проверу целовитости примене и ефикасности методологије за процену ризика и процедура управљања ризицима, која је усвојена у компанији;

- 3) информисе руководство компаније о уоченим проблемима, ризицима, прекршајима и недостацима;

- 4) формира критеријуме за организацију функције интерне ревизије, којима се утврђују јединствени стандарди и критеријуми у погледу организационе структуре, расподеле овлашћења, процеса и процедура управљања оперативним ризицима;

- 5) остварује контролу нивоа ризика.

Како је већ више пута истакнуто у нашем истраживању, оперативни ризици се могу у најмањој мери подвргнути стандардизованој евиденцији. Како би се објективно проценио ниво потенцијалног утицаја оперативних ризика на пословање компаније, потребно је створити квалитетну и репрезентативну базу „инцидената“ тј. неповољних догађаја, повезаних са овим ризицима. Такође је неопходно узети у обзир проблеме који се јављају приликом попуњавања препоручених форми радне документације, која прати реализацију методологије, која се по свим етапама анализира у наредном делу истраживања.

4.3. Особености практичне примене препоручених форми радне документације у поступку самооцењивања

4.3.1. Практични аспекти примене препоручених форми радне документације

У претходноим деловима нашег истраживања детаљно смо се, између осталог, бавили и питањем неопходности анализе пословања компаније у циљу одређивања њеног нивоа зрелости пре спровођења самооцењивања за потребе оптимизације оперативних ризика.

Како је већ било истакнуто, „нивои зрелости“ представљају шему за процену, која се састоји од шест нивоа, заснованих на табелама процене. Хијерархија нивоа обухвата следеће етапе:

1. Несвесни ниво
2. Свесни ниво
3. Базни ниво
4. Стандардизован ниво
5. Развојни ниво
6. Референтни ниво

Посебно треба истаћи да, ако у спровођењу самооцењивања у циљу оптимизације оперативног ризика у анкети учествује максимално широки круг запослених компаније, онда је целисходно приликом одређивања нивоа зрелости ангажовати ограничени круг стручњака. Експерти који су ангажовани на одређивању „нивоа зрелости“ компаније, могу и треба да буду сарадници и руководиоци службе интерне ревизије, који ће се у овоме послу ослањати не само на сопствено искуство и познавање интерних радних процеса у компанији, већ и на годишње налазе екстерних ревизора у оквиру откривених јаких и слабих страна производног процеса и финансијских резултата. Такође, на овим пословима морају се ангажовати руководиоци свих организационих делова компаније у границама својих надлежности. Ангажовање екстерних стручњака чини нам се мање целисходним, пошто, као прво: цена њихових услуга може бити висока, а као друго: одговори на многа питања морају бити одражени у годишњим закључцима екстерних ревизора. Ипак, у случају одсуства закључака екстерних ревизора ангажовање експерата са стране може се показати као оправдано.

Треба посебно истаћи да се код спровођења квалитативног самооцењивања посебна пажња мора обратити на тачно одређивање кључних индикатора ризика (КИР).

У систему управљања оперативним ризиком експертска група издваја групе показатеља и распоређује одговорност менаџера различитих нивоа управљања за сваку групу. Документовано утврђен списак показатеља за сваку од издвојених група мора бити максимално детаљан. У те сврхе се може предложити да руководиоци одељења саставе списак показатеља у оквиру њихових надлежности, који ће сносити одговорност за одређену групу. Општи избор показатеља се углавном одређује уз учешће експертске групе. Алгоритам прорачуна сваког кључног индикатора ризика мора да буде разумљив за запослене компаније различитих нивоа и недвосмислено одређен и документован. За сваки индикатор се може израдити информациони документациони профил, путем укључивања у њега основних параметара и описа метода прорачуна показатеља, периодичности прорачуна показатеља, одговорног лица, итд. Ова информација омогућава да се што потпуније и тачније схвати њен смисаони садржај и да се оцени њена применљивост у датој ситуацији (Табела 11.).

Табела 11.

Профил кључних индикатора ризика

Бр.	Параметар КИР	Питање	Низак ниво (оцена 1)	Средњи ниво (оцена 2-4)	Високи ниво (оцена 5)	КИР 1	КИР 2	КИР 3
1.	Учесталост појаве КИР	Да ли учесталост КИР одговара учесталости појаве ризика у пракси	Учесталост се тешко одређује или је недовољно висока	Једном недељно, али утицај није одређен недвосмислено	Свакодневно	3	2	5
2.	Граничне вредности	Да ли су граничне вредности утврђене аналитичким путем	Нема граничних вредности	Нису утврђене аналитичким путем	Утврђене су аналитичким путем	1	2	3
3.	Тип	Да ли овај КИР представља водећи индикатор	Историјски индикатор према настанку	Недовољан за предвиђање ризичног индикатора, захтева додатну анализу	Водећи индикатор	2	2	1
4.	Однос	Очигледност односа према одређеном одељењу	Веза није очигледна	Веза постоји, али није јединствена (одговара за неколико одељења)	КИР јасно одражава специфику одређеног одељења	5	1	4
5.	Подаци	Постојање историјских података за КИР	Нови КИР без историјских података	Постоје необрађени подаци	Постојање великог броја података, доступних за анализу	3	2	5
6.	Учесталост података	Квалитет података према КИР	Низак	Средњи	Висок	1	2	3
7.	Квантитативно одређивање	Сложеност квантитативног прорачуна КИР	Сложен прорачун	Постоји потешкоћа у прорачуну	Прост прорачун	2	2	1
8.	Информисаност	Примена датог индикатора: засебно или заједно са другим КИР	Примена само заједно	Двосмисленост индикатора	Самостална примена	5	3	1

Питање интерпретације резултата приликом одређивања ризика је кључно. Као што смо већ истаicali у оквиру нашег истраживања, процена оперативног ризика често се неправилно интерпретира. Сходно традиционалном приступу, високи ризик се у пракси врло често карактерише великом вероватноћом и великим губитком. Уствари, високи ризик се мора карактерисати малом

вероватноћом и малим губитком у складу са приступом тржишном, кредитном или финансијском ризику. У традиционалном приступу мањи ризик, на пример распрострањена потенцијално значајна грешка у обради и приказу операција у систему књиговодствене евиденције, описује се као високи ризик. Истовремено, на пример, мало вероватни (али огромни) трговачки губитак класификује се као релативно мали ризик. Ипак, одсуство линеарне зависности у интерпретирању оперативног ризика не може наметати запосленима компаније који попуњавају анкетне листиће одговорност за вршење анализе такве врсте. Ова питања морају постати кључна у раду експертских комисија и фокус група.

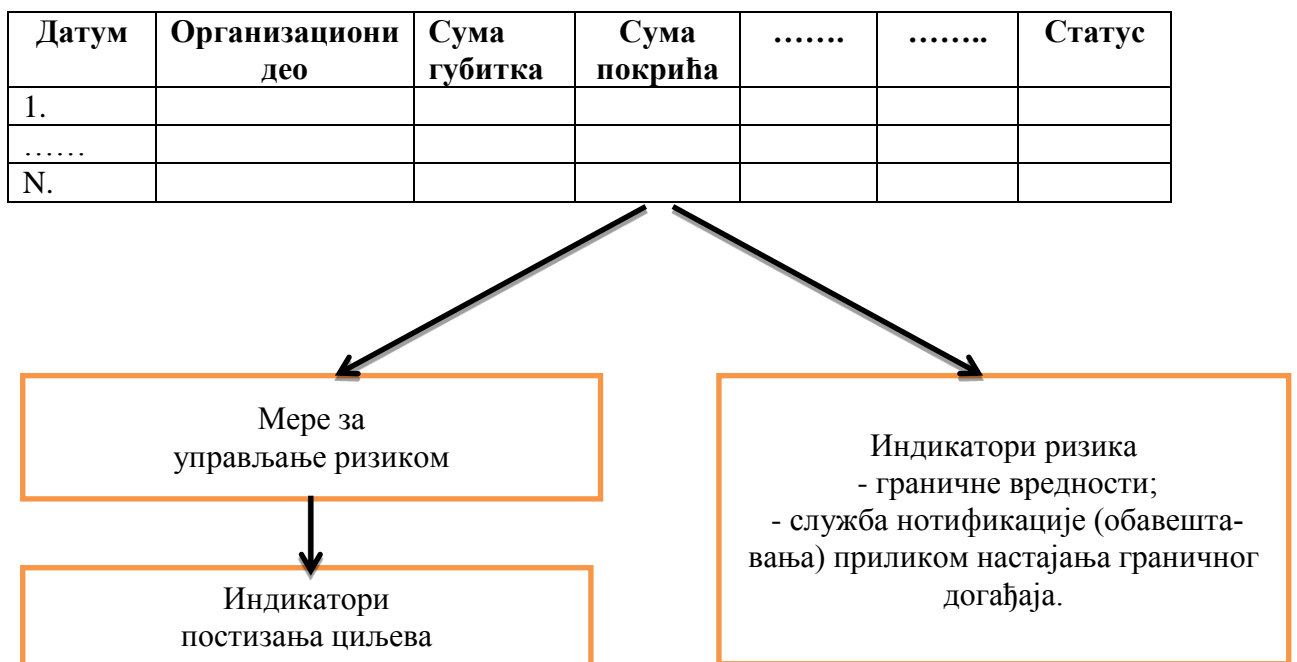
Без обзира на важност спровођења самооцењивања, у почетној фази његове имплементације за основу у документованој подршци може се узети само неколико индикатора које је могуће процењивати и пратити на најједноставнији начин. На пример, за процену ризика персонала може се проценити флукуација кадрова, број уклоњених књижења у систему у односу на њихов укупан број, број жалби клијената у односу на укупан број клијената; за процену ризика информационих система – број застоја главних програма организације и чињенице несанкционисаног приступа. То ће омогућити постепено развијање, повећавање система спровођења самооцењивања, омогућиће добијање историјских података о губицима и научиће запослене компаније како се попуњавају анкетни листићи.

У процесу разраде методолошке основе спровођења поступка самооцењивања од стране интерне ревизије, суочили смо се са чињеницом да се методолошка литература и практично искуство примене самооцењивања за утврђивање ризика не базира на јединственој евиденцији ризика према гранама привреде. Компаније које први пут имплементирају методiku за смањење ризика, принуђене су у већини случајева да стичу своје историјско искуство у сфери настанка ризика, што је у пракси веома тежак и дуготрајан процес у погледу стварања статистичких података. Историјски подаци о ризицима представљају основу за стварање сопственог, индивидуалног регистра ризика у конкретној компанији и омогућавају спровођење сценарија анализе настајања ризика и прогнозирање њихових последица.

Разрада и тестирање документације сведочи о томе да ће се у почетној фази имплементације система самооцењивања експерти и фокус групе, у одсуству историјских губитака, суочити са проблемима одређивања граничних вредности

за сваки коришћени индикатор. По правилу, средње вредности историјских губитака служе као основа за прорачун потенцијалних губитака у наредном периоду. У пракси ефикасна примена индикатора предвиђа истовремену примену како историјских, тако и прогностичких индикатора. Што су они специфичнији и што прецизније одражавају профил одговарајућег ризика, тиме је стабилније функционисање система. Такозвана „осетљивост“ индикатора одражава ефикасност његовог функционисања, међутим, његово мерење у пракси је прилично проблематично, због тога се оптималне граничне вредности за индикаторе ризика у почетку одређују квантитативно, а потом се коригују у процесу моделирања.

Историјски губици се морају анализирати и детаљно документовати. У оквиру предлагане методологије сматрамо да је целисходно вођење засебног регистра историјских губитака (Слика 16.).



Слика 16. Регистар историјских губитака

Вођење регистра историјских губитака представља обавезну процедуру за компаније које откривају операционе ризике и игра улогу основног елемента за одређивање оперативних ризика у наредном временском периоду.

4.3.2. Проблеми и ограничења за адаптацију препоручених форми радне документације у пракси и могућности за њихово превазилажење

Прикупљање статистичких података о претходним случајевима оперативних губитака чини квалитативну и квантитативну основу за накнадну процену оперативног ризика. Тако се, на пример, код финансијских организација под квантитативном проценом подразумевају, пре свега, процена критеријума за капитал који је усмерен на покриће неподвижних оперативних губитака. Од квалитета прикупљених података зависи процена нивоа оперативног ризика како засебног организационог дела, тако и компаније у целини.

Ако квалитет прикупљених података о оперативним губицима није висок, у крајњој фази дијагностике се може добити искривљена слика, у којој се постојеће претње неће утврдити благовремено, и у целини ниво подвргнутости организације операционом ризику може да буде потцењен.

Под квалитетом података се подразумева благовремено и правилно навођење свих атрибута оперативног догађаја, укључујући и адекватну процену величине губитака које компанија претрпи у сваком случају реализације оперативног ризика. Процена његових последица често се шири и временски, и по организационој структури компаније. Пракса показује да запослени, који обавља првобитно евиденцију догађаја у оквиру спровођења самооцењивања, често може да наиђе на потешкоће у процени финансијских губитака који прате дотични догађај. Да би опис сваког насталог оперативног догађаја садржао потпуну и адекватну информацију, укључујући и величину губитака које је претрпела компанија, мора се правилно формирати проток документације од првобитног евидентирања догађаја до његовог архивирања. Како смо већ раније истакли, у ланцу протока документације мора присуствовати одговорни сарадник службе интерне ревизије или њен руководилац, који, у случају потребе за добијањем додатне информације, може да укључи додатне службе компаније у истраживање. У случају примене аутоматизованог система за управљање оперативним ризиком, проток документације догађаја мора бити одражен у надоградњи улога и приступа корисника система пољима за описивање догађаја. Имплементација аутоматизованог система управљања оперативним ризиком знатно проширује могућности евидентирања и детаљног описа оперативних догађаја, а такође може

омогућити повећање степена тачности одређивања висине претрпљене штете захваљујући замени ручног уношења информације импортом из других система који функционишу у компанији, али ћемо нагласити да при том исти не елиминише дистрибуцију процеса уношења неопходне информације у простору и времену. Код могућности стварања новог догађаја путем копирања већ евидентираног у систему, повећава се вероватноћа искривљења података о оперативним губицима. Као што је познато, ниједна методологија откривања оперативног ризика не даје 100% гаранцију за добијање тачног резултата, па ипак, све су оне усмерене на његову минимизацију. И главно питање, које се мора поставити у овом случају, састоји се у томе да ли постоји поступак провере веродостојности прикупљених података о оперативним губицима у компанији.

Током последње деценије, захваљујући радовима америчког истраживача М. Нигрини (Nigrini 1999) почела је широка примена чувеног закона А. Бенфорда (закон прве цифре) (Benford 1938) у економској пракси, као простог и ефикасног средства, које се може применити не само за откривање оперативних грешака, већ и за откривање проневера и злоупотреба. Објекат анализе у овом случају представљају бројке из књиговодственог или управљачког извештаја. Нови правац у ревизији добио је назив дигитална анализа (Digital Analysis).

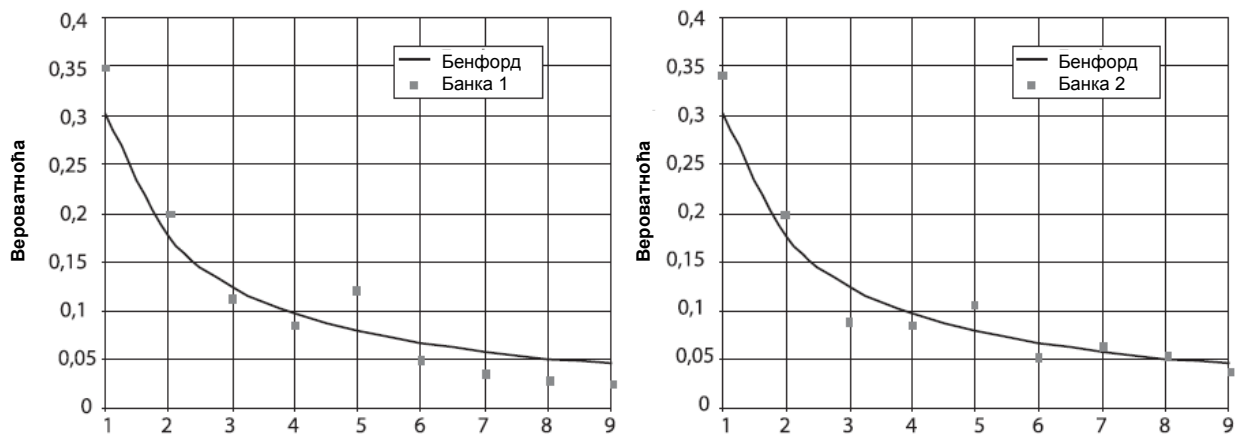
У основи дигиталне анализе налази се чињеница да људски избор, по правилу, није случајан. Бројеви и фиктивни показатељи који се дају људима, по правилу се не потчињавају закону Бенфорда. Због тога скупови података, који садрже велики удео фиктивних цифара (на пример сума фиктивних платних налога), демонстрира значајна одступања од закона Бенфорда. Као карактеристичан пример у овом случају може да послужи историја откривања проневере Д.Нелсона 1993. год. – сарадника државне благајне државе Аризоне у укупној суми од око \$2 милиона (Nigrini 1999: 52).

Оперативни губици обухватају губитке који настају као резултат недостатака или грешака у интерним процесима, у радњама запослених и других лица, у раду информационах система или услед спољних околности.

На Слици 17. даје се пример који је описан у методолошкој литератури (Juravlev 2009: 249), са емпиријске тачке гледишта образлаже се ефикасност примене принципа Бенфорда на бази распоређивања цифара у скуповима оперативних губитака две банке. Очигледно се види да емпиријски подаци у целини одговарају расподели Бенфорда, међутим, посматране вероватноће

јединица и петица демонстрирају прекорачење Бенфордове расподеле. Ово се објашњава тиме што се значајан део догађаја, везаних за недостатак новца у банкоматима ограничава недостатком једне новчанице, а прве цифре новчаница су увек 1 или 5 (50, 100, 500, 1000, 5000 јединица). Максимална усклађеност прикупљених података о оперативним губицима са расподелом Бенфорда сведочи о зрелости процеса прикупљања оперативних губитака.

Али, како показује пракса, доста често имамо и другачију слику, а заправо – неусклађеност са Бенфордовом расподелом. Очигледно је да суме губитака, које се уносе аутоматски из система евиденције, морају да јој одговарају, као и нормални подаци књиговодствене и управљачке евиденције. Одступања података о оперативним губицима од закона Бенфорда могућа су у следећим карактеристичним случајевима: у првом случају процена губитака, до којих доводи велики део оперативних догађаја, спроводи се од стране људи. Другим речима, преовладава прелиминарна процена штете. У таквом случају може се говорити о недостатку процедуре евидентирања оперативних догађаја, пошто се, највероватније, исцрпна истраживања на утврђивању оперативних губитака нису спроводила.



Слика 17. Провера усклађености скупова оперативних губитака две велике банке са законом Бенфорда (Juravlev 2009: 249)

У другом случају, међу прикупљеним подацима постоји значајан удео специфичних плаћања за банку, на пример казни или пенала исте суме.

На тај начин, одступање расподеле сума оперативних губитака од Бенфордове расподеле могуће је, по нашем мишљењу, у сваком случају,

разматрати као упозорење на то да прикупљени подаци о оперативним губицима у организацији захтевају детаљнију проверу:

- ✓ у погледу пажљивог утврђивања стварних сума губитака, везаних за евидентиране догађаје;

- ✓ у циљу утврђивања оних догађаја у великом скупу оперативних губитака, чије понављање заслужује већу пажњу.

Анализирајући проблематичне зоне у пракси прилагођавања и примене препоручене радне документације за процедуре самооцењивања и за њихово регулисање, не можемо да се не задржимо на још једном проблему, којем се, како је пракса показала, не посвећује довољно пажње у многим компанијама. Реч је о форми достављања и садржајно-информационом саставу документације која се доставља руководиоцима компаније, којима је, на крају, и додељена обавеза одређивања тактике и стратегије управљања оперативним ризицима.

У процесу нашег истраживања, за добијање текућег стања у овој области извршили смо (на бази информације, објављене од стране менаџера ризика на профилним научно-практичним скуповима и форумима) анализу макете извештаја о резултатима, који се достављају руководиоцима компаније у пракси различитих организација (укупно 30 примерака извештаја). Током анализе добијена је следећа слика. Имајући у виду да је самооцењивање систем који се састоји од мноштва карика, у процесу самооцењивања учествује велики број запослених који попуњавају табеле самооцењивања, које ће бити подвргнуте анализи и систематизацији. У коначном резултату извештаји првенствено представљају масивне извештаје, графиконе, закључке, сценарије. По нашем мишљењу, такви извештаји су крајње неопходни за текући рад фокус група и експерата, али не представљају прегледан документ, који може да послужи као основа за доношење одлука од стране руководиоца компаније, који не може, због својих функционалних обавеза у компанији у целини, да издвоји значајну количину времена за њихово детаљно проучавање у циљу доношења правилне одлуке. С тим у вези, по нашем мишљењу, коначни извештај мора да одговара критеријумима крајње једноставности и очигледности презентоване информације. Он може бити подељен на врсте операционих ризика, али очигледнији резултат, како нам се чини, може бити постигнут приликом састављања извештаја за одређене периоде, у којима су оперативни ризици приказани у пуном обиму.

У оквиру ауторске методологије предлажемо да се примењује следећа форма извештаја за спровођење самооцењивања у циљу идентификације оперативних ризика (Табеле 12.-18.).

Табела 12.

**Процена оперативног ризика/ Јануар 20__ године
Број догађаја оперативног ризика и њихова класификација**

	Јануар	Динамика
<i>Укупан број догађаја, од тога:</i>		%
технички карактер		%
људски фактор		%
интерни		%
екстерни		%
догађаји са губитком		%
потенцијални догађаји са губитком		%
стварна сума губитака		%
потенцијална сума губитака		%
незначајни		%
малог значаја		%
суштински		%
значајни		%
критични		%

Табела 13.

Расподела по врстама догађаја оперативног ризика

	Јануар	Динамика
<i>Укупан број врста догађаја оперативног ризика, од тога:</i>		%
<i>Интерне проневере,</i>		%
<i>Екстерне преваре, између осталог:</i>		%
клијент је смишљено доставио нетачну информацију		%
проневере уз примену кредитних картица		%
<i>Кршење закона о раду или услова рада од стране запослених или саме организације:</i>		%
<i>Некоректан однос према клијентима, неодговарајући производи и пракса комерцијалне делатности, између осталог:</i>		%
кршење нормативних докумената		%
неблаговремено и неодговарајуће извршавање обавеза		%

грешке приликом припреме платних налога (непажња)		%
<i>Повреде материјалних актива</i>		%
<i>Прекиди у комерцијалној делатности и системске грешке (неисправности), између осталог:</i>		%
грешке у раду програма, система и опреме		%
некоректне аутоматске операције		%
непредвиђени прекиди у напајању електричном енергијом		%
<i>Несавршенства у управљању извршавањем, испорукама и процесима, између осталог:</i>		%
недобивање траженог квалитета услуга		%
прекорачење рокова или неиспуњавање обавеза		%
прекид у извршењу операција, непотпуно извршење или непорпуна испорука		%

Табела 14.

Стварни губици од реализације оперативног ризика у јануару 20__ године

Догађај	Опис догађаја	Губици	Сума надокнаде	Ниво Оперативног ризика	Коментари

Табела 15.

Потенцијални губици од реализације оперативног ризика у јануару 20__ године

Догађај	Опис догађаја	Губици,	Ниво оперативног ризика	Коментари

Табела 16.

Потенцијални ризични догађаји оперативног ризика за које је неопходна одлука о елиминисању истих

Ризични догађај који, у случају реализације, може	Коментари	Одговорно лице и рок за

нанети штету („слаба тачка“)		уклањање

У току извештајног периода, приликом анализе утврђених индикатора били су добијени следећи резултати и закључци, који су приказани у табелама ниже (Табеле 17. и 18.):

Табела 17.

Индикатори оперативног ризика

Основни индикатори		Јануар	Динамика	Лимит
Индикатор 1				
Индикатор 2				
Индикатор 3				
Индикатор 4				
Индикатор 5				

Табела 18.

Закључци

Главни индикатори	Вредност индикатора
Индикатор 1	
Индикатор 2	
Индикатор 3	
Индикатор 4	
Индикатор 5	

У оквиру нашег истраживања извршена је анализа великог броја радне документације коју компаније користе за спровођење самооцењивања. Може се истаћи да у почетку спровођења самооцењивања компаније користе сличне форме. У процесу имплементације поступка самооцењивања форме радне документације компанија почињу значајно да се разликују. Без сваке сумње, таква разноликост говори о томе да у свакој компанији метода самооцењивања има своје индивидуалне коначне циљеве. Постојеће разлике финансијске, кадровске и управљачке политике диктирају ствараоцима и корисницима система самооцењивања имплементацију својих форми анкетних листића, матрица ризика, коначних извештаја, итд. Нагласићемо да форме радне документације морају одражавати како степене разраде и имплементације самооцењивања, тако и промене циљева њеног спровођења.

4.4. Процена ефикасности идентификације ризика при реализацији поступка самооцењивања

4.4.1. Потенцијал предложене методологије за практичну оцену кључних фактора ризика у савременим компанијама

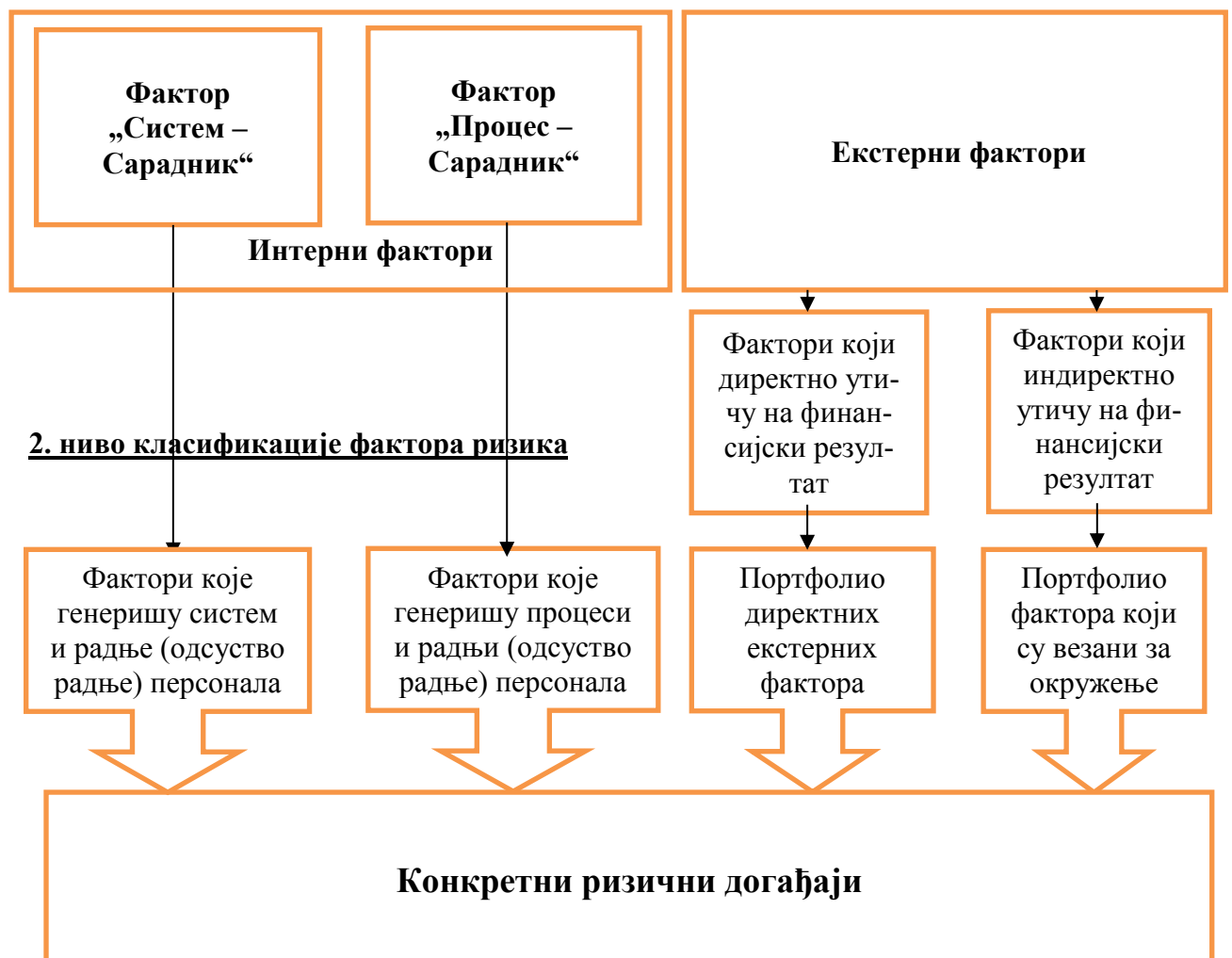
Дефинишући потенцијал предложене методологије самооцењивања, као прво, неопходно је истаћи чињеницу да практична имплементација било којих инструмената у претходној фази захтева процену најважнијих проблема на путу ка постављеним циљевима и задацима пословања компаније. У управљању оперативним ризицима, како је већ истакнуто у претходним деловима истраживања, главни инструменти који омогућавају одговорном субјекту да оствари широк спектар мерења, која су неопходна у конкретној ситуацији и објектним условима, јесу **кључни индикатори ризика (КИР, КИР)**. Као главна предност овог инструментаријума може се узети чињеница да, за разлику од ревизорских провера и контролних мера, које се обављају повремено, кључни индикатори ризика могу да се подвргавају мерењу на испитиваном објекту тако често, колико то захтевају околности (свакодневно, сваког месеца, квартално итд.). Примена поменутих индикатора чини саставни део процеса управљања ризиком у организацији и ограничава се само утврђеним критеријумима или граничним нивоима.

Прелазећи непосредно на процедуру процене ризика у односу на изабрани објекат истраживања, неопходно је подвући да се идентификација оперативних ризика, у складу са специфичностима конкретне организације, укључујући и истраживани емпиријски објекат, у оквиру сваке издвојене категорије ризика мора спроводити на бази емпиријских података. Треба истаћи да је несумњиво сврставање неких догађаја у конкретне категорије ризика „према изворима настајања“ немогуће услед сложености, зависности природе њиховог настајања од више фактора. Због тога смо у првој фази истраживања разрадили и имплементирали шему покривања интерних извора оперативних губитака. Тако, на пример, извор ризичног догађаја „измена општих информационих ресурса“ не може бити идентификован недвосмислено. Овај облик оперативног ризичног догађаја могућ је само код истовременог постојања уских грла (фактора ризика) у таквим категоријама као што су „Системи“ (низак ниво разграничења права

приступа) и „Персонал“ (противправне радње персонала у односу на активу). Постојање фактора ризика у једној од ових категорија неће довести до реализације сличног ризика догађаја. Због тога је приликом имплементације модела анализе оперативних ризика, који настају услед интерних догађаја, целисходно одређивати ризичне догађаје у две (према групи извора) категорије I нивоа: „Системи – Персонал“ и „Процеси – Персонал“.

Као резултат тога, за утврђивање КИР добијен је универзални класификациони модел у два нивоа, који омогућава идентификацију оперативних ризика који је представљен на Слици 19.:

1. ниво класификације фактора ризика



Слика 18. Класификациони модел са два нивоа за идентификацију оперативних ризика истраживаног објекта

На основу резултата анализе сачињена је карта ризика, укрупњена по врстама информационих ризика (Слика 19.):

УТИЦАЈ НА РЕЗУЛТАТ	Велики	Ризик неправилне организације структуре. Ризик контролних функција. Ризик управљачких одлука	Ризик персонала. Правни ризик	Ризик од екстерних извора. Методолошки ризик.
	Средњи		Ризик оперативних пропуста и грешака	Ризик пропуста у софтверу
	Мали			
		Мала	Средња	Велика
		ВЕРОВАТНОЋА РИЗИКА		

Слика 19. Матрица ризика

Као што се може видети из сачињене матрице (карте) ризика, ризик неправилне организацијске структуре, ризик контролних функција и ризик управљачких одлука имају највиши степен утицаја на финансијски резултат, услед реализације ових ризика у пословању истраживаног објекта. Методологија спровођења поступка самооцењивања узима у обзир овај фактор, указујући на потребу спровођења процене нивоа зрелости компаније управо у области управљања, менаџмента, доношења одлука и других управљачких аспеката који непосредно утичу на ниво развоја компаније, брзину реаговања (или одсуство реакције) на ризичне догађаје у компанији и, као резултат тога, на коначни финансијски резултат компаније. Непостојање такве процене може довести до тога да финансијски и радни трошкови за спровођење самооцењивања не нађу потребну подршку на организационо-управљачком и извршном нивоу истраживаног објекта, да буду спроведени у непотпуном обиму и са недовољним квалитетом процедуралног извршења. Резултат спровођења самооцењивања не мора увек да одражава стварно постојеће операционе ризике. Чак и у случају

спровођења самооцењивања на потребном нивоу, одсуство менаџмента организације на високом нивоу може да доведе до игнорисања резултата самооцењивања, њихове погрешне интерпретације и до одсуства мера за уклањање оперативних ризика.

Добијени подаци су сумирани, систематизовани и интерпретирани, што је омогућило да им се да одговарајућа оцена као што је представљено у Табели 19.

Табела 19.

Процена нивоа зрелости менаџмента

Оцењиване позиције	Нивои зрелости					
	Несвесни	Свесни	Базни	Стандардизовани	Развојни	Референтни
На шта је оријентисан менаџмент				+		
Приступ руководства					+	
Начин доношења одлука и одговорност			+			
Одређивање ресурса			+			
Организација процеса унутар компаније, имплементација побољшања и иновација				+		
Мониторинг и постизање резултата мониторинг и постизање резултата, мотивација запослених			+			
Имплементација референтног модела и усклађеност текућег нивоа компаније са њим			+			

Добијени резултати по утврђеним нивоима зрелости менаџмента истраживаних организација омогућавају изношење тврдњи да је спровођење самооцењивања оперативног ризика могуће и да постоје све претпоставке за њено квалитетно спровођење у условима релативне зрелости нивоа менаџмента (доминација базног и стандардизованог нивоа зрелости).

Како је наведено у нашем истраживању, у својству конкретног објекта емпиријског дела истраживања у фази имплементације методологије и њене провере у пракси изабрана је функција електронског банкарства. Карактеришући овај производ у контексту корелације са принципима приступа, оријентисаног на ризик, мора се истаћи да је, као и сваки други финансијски производ, електронско банкарство подвргнуто следећим ризицима између финансијске организације и њених клијената:

- a. критеријум усклађености сервиса електронског банкарства са наведеним регулаторима и нормативно-правном базом у овој области;
- b. обезбеђивање сигурности канала размене података између банкарског система и клијента (висок степен аутоматизације знатно смањује могућности контроле операција).
- c. ризик од технолошког заостајања у односу на конкуренцију.

Поред тога, треба истаћи да због економске и процесне природе електронског банкарства директно мерење нивоа оперативног ризика у новчаним јединицама није увек могуће. Управо таква ситуација настаје и приликом процене ризика у електронском банкарству, у којем је оперативни ризик повезан са низом квалитативних фактора, који се тешко могу квантитативно проценити. У таквим ситуацијама настаје очигледна неопходност реализације додатних процедура процене. Такве процедуре, које су у овом случају незаменљиве, јесу самооцењивање и професионална експертиза, коју треба да реализује одељење интерне ревизије. Таква заједничка експертиза као реализација принципа комплексног приступа у пракси омогућава прилично поуздану квантитативну процену оперативних ризика, којима се банка подвргава, као и одређивање критичне зоне за даље детаљније изучавање. Аргументованост ове чињенице објашњава се на следећи начин: интерни ревизор је у стању да одреди кључне области ризика, али не може знати детаље свакодневног оперативног пословања организације, са друге стране - запослени банке су упознати у пракси са специфичностима текућег пословања, али не могу да сагледају општу слику функционисања банкарске структуре. Поред тога, они могу сакривати одређене ризике од ревизора, како себи не би стварали непотребне потешкоће у даљем пословању.

Комплексни приступ процени ризика у целини има већи број предности: ревизор може да се фокусира на важним квалитативним параметрима ризика, док корисници ризик оцењују по скали од 5 бодова. Притом, ако у истраживању учествује довољан број корисника (у условима пословања банкарске структуре истраживаног нивоа валидан је, ослањајући се на прорачуне Галуповог института (Gallup 2012), респондентан узорак од најмање 60% од укупног броја запослених организације), методологија омогућава да се добију непристрасни резултати, без утицаја субјективности појединих запослених или ревизора.

У оквиру примене методологије за одређивање оперативних ризика за електронско банкарство истраживаног објекта била је извршена и функционална анализа појава (одређено је какве функције, услуге и сервиси могу да се пружају помоћу електронског банкарства) и компаративна анализа функционалне компоненте са ризичном: какви су типови утврђених оперативних ризика и на који начин су они својствени свакој од функција које се користе у пословним јединицама у редовним процесима.

У складу са скалом оцена коју смо увели у оквиру разрађених методолошких инструмената у претходним фазама истраживања, скале су биле рангиране показатељима (од 1 до 5) на следећи начин (Табела 20.):

Табела 20.

Додељена оцена за одређивање нивоа ризика

Незначајан (дозвољен) ризик	1
Умерен ризик	2
Повишен ризик	3
Озбиљан ризик	4
Критичан ризик	5

Добијени резултати били су систематизовани, интерпретирани и укључени у табелу „Пример процене ризика одељења за безготовинско плаћање банке“ (Табела 21.), која представља скуп података за једно од одељења банке, које учествује у систему електронског банкарства.

Табела 21.

Пример процене ризика у одељењу безготовинског плаћања банке

Фактори (извори) ризика Области (објекти) ризика	Број интерних корисника система	Брзина обраде информација	Примена процедура интерне контроле	Утицај на биланс стања банке	Обим послова (трансакција)	Број клијената	Техничка подршка	Узајамна повезаност са другим системима	...	Просечна величина ризика за одељење банке
Матични подаци о клијентима (купцима)	1	1	1	0	1	2	1	2	...	1,1
Матични подаци о банкарским рачунима	1	1	1	0	1	2	1	2	...	1,1
Плаћања и трансфери новца	3	1	1	1	3	2	1	2	...	1,8
Банкарске картице	2	1	1	2	2	3	1	2	...	1,8
Депозитни послови	1	1	1	2	1	1	1	2	...	1,3
Кредитни послови	1	0	1	1	0	1	1	2	...	0,9
Специјални банкарски рачуни	1	1	1	1	0	0	0	2	...	0,8
Ауторизација корисника	1	1	1	0	2	2	2	2	...	1,4
...
Просечна вредност кључног фактора ризика	1,4	0,9	1,0	0,9	1,3	1,5	1,0	2,0	...	1,3

Посебно ћемо истаћи чињеницу да је за коректну процену потенцијалног утицаја последица реализације оперативног ризика неопходно узети у обзир да оперативни ризици могу да доведу како до директних, тако и/или до индиректних губитака. Директни губици представљају финансијски резултат реализације оперативног ризика. Индиректни губици се директно не одражавају у новчаном еквиваленту, али утичу на финансијски резултат посредством погоршања репутације, губљења клијената, смањења квалитета услуга, умањења дохотка, застоја у пословању, одлива квалификованих кадрова и др. Реализација неких врста оперативних ризика не доводи до директних финансијских губитака. Међутим, са аспекта минимизације нивоа оперативног ризика, фиксирање случајева реализације оперативног ризика, који нису праћени директним губицима, такође, има високу важност.

Процена ризика била је извршена у свим посматраним финансијским организацијама и систематизована у коначној табели (Табела 22.):

Табела 22.

Просечна вредност фактора ризика у финансијским организацијама

Одељења финансијске организације Области (објекти) ризика	Одељење безготовинског плаћања	Одељење за операционе послове	Одељење средстава и инвестиционог банкарства	Одељење за финансирање привреде	Одељење информацио-них технологија	...	Просечна вредност ризика
Матични подаци о клијентима (кућцима)	1,1	1,3	1,0	1,0	1,2	...	1,1
Матични подаци о банкарским рачунима	1,1	1,3	1,0	1,0	1,2	...	1,1
Плаћања и трансфери новца	1,8	1,6	1,3	1,4	1,7	...	1,6
Банкарске картице	1,8	1,4	1,3	1,2	1,7	...	1,5
Депозитни послови	1,3	1,0	1,3	0,9	1,4	...	1,2
Кредитни послови	0,9	1,1	1,3	0,9	1,3	...	1,1
Специјални банкарски рачуни	0,8	1,1	1,1	0,9	1,1	...	1,0
Ауторизација корисника	1,4	1,1	1,3	0,9	1,3	...	1,2
...
Просечна вредност кључног фактора ризика	1,3	1,3	1,2	1,0	1,4	...	1,2

Систематизација података омогућила је да се одреде кључни фактори, који критично утичу на операционе ризике, међу којима се, како се види из Табеле 20. и 21., најризицијом компонентом карактеришу сегменти „Плаћања и трансфери новца“, „Кредитне картице“ и „Депозити“. На сличан начин били су проанализирани аспекти примене електронског банкарства у другим организацијама (корисницима услуга електронског банкарства) које су биле укључене у узорак за експериментални део истраживања.

Табела 23.

**Просечна вредност фактора ризика у примени електронског банкарства
за цео посматрани узорак**

Тип узорковане организације Области (објекти) ризика	Просечна вредност ризика за узорковане финансијске организације	Просечна вредност ризика за узорковане производне организације	Просечна вредност ризика за узорковане продајне и услужне организације	Просечна вредност ризика за цео узорак (све организације)
Матични подаци о клијентима	1,1	1,2	1,3	1,20
Матични подаци о банкарским рачунима	1,1	2,1	1,9	1,70
Плаћања и трансфери новца	1,6	2,0	2,1	1,90
Банкарске картице	1,5	1,8	1,9	,73
Депозитни послови	1,2	0,0	0,2	,47
Кредитни послови	1,1	1,3	1,2	1,20
Специјални банкарски рачуни	1,0	0,1	0,0	0,37
Ауторизација корисника	1,2	1,4	1,5	1,37
Просечна вредност ризика	1,2	1,24	1,26	1,23

У свим случајевима добијени резултати дају могућност интерној ревизији да детаљно проучи функционалност система електронског банкарства и специфичне ризике који су са њим повезани.

4.4.2 Примена резултата самооцењивања за развој квантитативног приступа у процени ризика ревизије

Поред великог броја резултата до којих смо дошли током овог истраживања, а који се директно односе на улогу поступка самооцењивања у идентификацији оперативних ризика у интерној ревизији, идентификовали смо и потенцијал који овај поступак има са теоријско-методолошког аспекта за даљи развој квантитативног приступа у процени ризика ревизије. Имајући у виду чињеницу да је овај аспект знатно шири у односу на предмет нашег истраживања, намера нам је да у овом завршном делу рада образложимо само основне резултате до којих смо дошли по питању могућности примене поступка самооцењивања за квантитативно мерење ризика ревизије. У напред наведеном контексту треба констатовати чињеницу да један од суштинских и контраверзних задатака за савремену науку приликом одређивања ризика ревизије представља управо усавршавање методолошког апарата у овој области и његова практична примена: ради се, пре свега, о развоју квантитативних модела за процену ризика ревизије и његових компоненати што видимо као један од приоритетних праваца даљих истраживања у овој области.

Као што смо напоменули у претходним поглављима истраживања, општа матрица ревизијског ризика, који се примењује од стране свих ревизорских фирми широм света, изгледа овако:

$$R = IR \times CR \times DR \quad (2)$$

где је:

- ✓ R – ризик ревизије (Audit risk);
- ✓ IR – неодвојиви интерни ризик привредног субјекта; инхерентни ризик (Inherent risk);
- ✓ CR – ризик контроле (Control risk);
- ✓ DR – ризик неоткривања (Detection risk).

Познати су такође и други методолошки модели процене ризика ревизије, који омогућавају да се на њиховој основи врши процена компонената, а представљају ризик ревизије. На пример, мултипликативни модел:

$$P = I - (1 - I) \times (1 - C) \times (1 - R) \quad (3)$$

где је:

- ✓ P – ниво поузданости да не постоји грешка у рачуну;
- ✓ I – ниво поузданости да не постоји грешка у рачуноводству;
- ✓ C – ниво поузданости да не постоји грешка у систему контроле;
- ✓ R – ниво поузданости да не постоји грешка приликом примене ревизорских процедура.

А такође, изведени модел у коме се вредности I, C, R замењују одговарајућим коефицијентима: $P = I + C + R$.

У овом случају сваком нивоу поузданости одговара раније одређени коефицијент. Погодност изведеног модела, који комбинује истовремено квалитативни и квантитативни приступ процени ризика, састоји се у једноставности израчунавања ризика неоткривања грешака (ризика неефикасности ревизорских процедура) према раније утврђеним нивоима интерног ризика привредног субјекта и контроле. Ревизор унапред задаје вредност коефицијената I и C, који не зависе од њега, бира укупан ниво поузданости провере и израчунава ризик ревизорске провере као разлику ризика: $R = P - I - C$.

Најједноставнија анализа овог модела јасно показује да ризик неоткривања представља јединствену компоненту која настаје као резултат рада који је непосредно обавио ревизор. Инхерентни ризик и ризик средстава контроле представљају ризике ревизије предузећа. На тај начин може се извести закључак да ризик неоткривања (детекције) фактички представља показатељ ефикасности и квалитета рада ревизора и зависи од читавог низа фактора као што су: начин извршења конкретне ревизорске провере; репрезентативност избора; примена потребних и довољних ревизорских процедура; квалификација ревизора; понављање провере; обим узорка и других фактора.

Ревизор може извршити процену инхерентног ризика и ризика средстава контроле посебно или заједно у зависности од методологије која се примењује,

технике извршења ревизије и полазећи од практичних разлога. Процена ризика материјално значајног погрешног исказа може бити, како квантитативна (на пример, у процентима), тако и квалитативна.

Као важан извор за процену ризика могу да послуже и резултати поступка самооцењивања (self-assessment) које у овом контексту разматрамо као кључни аспект.

У пракси ревизор не може бити потпуно сигуран у правилност извештаја, због чега се ризик ревизије увек налази између 0 и 1 (или 0 и 100%). Говорећи директно о ревизорској методологији у савременим условима, већ смо разматрали две основне важеће методе у овој области – на основу процене (интуитивна метода) и квантитативна. Метода на основу процене (интуитивна) најчешће се користи према аналитичким подацима, у ревизорској пракси састоји се у томе да ревизори, полазећи од сопственог искуства и знања клијента, одређују ризик ревизије на основу извештаја у целини или посебних група операција, као висок, вероватан и мало вероватан (висок, низак, средњи) и користе ову процену у планирању ревизије. С друге стране, квантитативна (обрачунска) метода претпоставља квантитативни обрачун ризика ревизије. Признајући у одређеном степену валидност постојања ове методе, приметимо да Међународни стандарди ревизије, ипак, не указују на потребу изражавања ризика ревизије и његових компоненти у нумеричком (квантитативном) облику. Због тога у професионалној научној литератури (Arens, Loebbecke 1997; Beatie, Fearnley, Brandt 2002; Davies 2001; Houston, Peters 1999; Robertson 1990; Sennetti 1990, итд.) постоји доста широка дискусија која се односи на сврсисходност и могућност примене квантитативне и методе процене приликом обрачуна ризика. Треба истаћи да се у земљама утемељивачима ревизије – САД и Великој Британији данас користи метода процене, пошто се сматра да је приликом обрачуна ризика ревизије квантитативном методом вероватноћа погрешног исказа веома висока (Beatie, Fearnley, Brandt 2002; Davis 2001). Ипак, посматрајући термин «ризик», треба истаћи да сам садржај овог термина, са теоретског и методолошког аспекта, претпоставља квантитативну процену. Анализа историјских основа показује да се после чикашког економисте Ф. Најта (Knight 1921) од 1921. године термин «ризик» почео најчешће користити у светској науци за означавање управо те неодређености, која се може измерити квантитативно, што се даље развијало у концепцији ризика ревизије, разрађеној у развијеним земљама (САД, Велика

Британија) средином 80-их година XX века (Robertson 1990; Arens, Loebbecke 1997., итд.).

Због тога, без обзира на широку распрострањеност примене методе процене, приликом анализе интерног ризика привредног субјекта, по нашем мишљењу, резултат процене изражен у виду високог, ниског и средњег нивоа није довољан. Таква квалитативна процена потпуно искључује објективност. У вези с тим у оквирима концепције ризичног приступа сврсисходном се сматра примена ближе одређеног резултата процене, и то нумеричког, који обухвата не само величину ризика, него и вероватноћу снижења или повећања ове субјективне величине од стране ревизора и процену могућих последица у смислу постојања потенцијалних погрешних исказа у рачуноводству. У том случају квантитативна процена ризика може се користити као етапа за прелазак на квалитативну процену.

Конкретизујући образложени методолошки приступ приметимо да се одређивање нумеричких величина ризика ослања у савременој међународној пракси на две основне методе: методу експертских процена и методу специјалних тестова. Најважнији део резултата поступка самооцењивања који, по нашем мишљењу, има велики потенцијал за унапређење квантитативног мерења ризика се односи на допунско тестирање резултата самооцењивања од стране интерног ревизора, и увођење специјалних коефицијената веродостојности, које разматрамо као један од могућих начина за превазилажење проблема постојања погрешних (нетачних) исказа, који могу да дају погрешну слику о стању у области која је предмет самооцењивања. Као што је образложено у поглављу 3.2.2 позитивни одговори могу да премашују реалне резултате (стварно стање) и у случајевима када се самооцењивање спроводило регуларно, тј. понављало кроз одређени временски период, проценат погрешних (нетачних) исказа се, по правилу, смањивао са почетних 20-25% и, у поновљеним поступцима, углавном задржавао на нивоу од 5-10%. Управо ово допунско тестирање резултата самооцењивања од стране интерног ревизора, чији резултати могу да се изразе квантитативно, даје могућност за дефинисање коефицијента веродостојности за потребе квантитативног приступа у мерењу ризика ревизије. Имајући у виду ову могућност предлажемо следећу формулу која је модернизована и адаптирана на основу увођења допунског коефицијента веродостојности D_i , који смо детаљније образложили у претходним деловима истраживања:

$$IR = N_{(1)} / M_{(1)} \times P_{(1)} \times D_{(1)} + N_{(2)} / M_{(2)} \times P_{(2)} \times D_{(2)} + \dots + N_{(n)} / M_{(n)} \times P_{(n)} \times D_{(n)} \quad (4)$$

где је:

- ✓ IR - неодвојиви интерни ризик привредног субјекта; инхерентни ризик (Inherent risk)
- ✓ Ni – број негативних одговора на питања специјалног теста, по I-ом фактору
- ✓ Mi – укупан број питања у тесту
- ✓ Pi – тежина, која оцењује утицај I-ог фактора, коју приписује ревизор
- ✓ ($0 \leq P_i \leq 1$; $P_1 + P_2 + \dots + P_n = 1$)
- ✓ Di – коефицијент веродостојности (поузданости) добијених одговора, који одређује ревизор према I-ом фактору на основу резултата добијених кроз поступак самооцењивања.

Инхерентни и контролни ризици утврђују се за сваки део рачуна посебно и у оквирима једне исте ревизорске провере, па се ризици могу мењати за различите функције (секторе, одељења, области). Фактори који утичу на инхерентни ризик такође се могу мењати у зависности од предмета самооцењивања, чији се резултати користе. Из тог разлога широку употребу у пракси, у процесу ревизорске провере, има пракса промене нивоа инхерентног ризика у оквирима једне исте ревизорске провере.

Пошто су инхерентни ризик и ризик контроле подвргнути промени по секторима пословања, одељењима и групама рачуна у финансијским извештајима, у складу с тим ће се мењати и ризик неоткривања и потребан број ревизорских доказа у различитим сегментима ревизорске провере. Коефицијент поузданости може бити формиран путем уношења специјалних питања у упитник за самооцењивање, која омогућавају интерном ревизору да изврши накнадно тестирање и формира мишљење о нивоу поузданости информације добијене од лица чија се ревизија врши. Увођење коефицијента веродостојности може суштински утицати на резултат у одређивању ризика ревизије. Ово може бити најочигледније демонстрирано приликом добијања „крајњих” резултата по I-ом фактору, када су сви одговори на питања позитивни. Појава непоузданости резултата теста и њихово одражавање у коефицијенту веродостојности омогућава ревизорима да тачније одреде интерни ризик привредног субјекта и на тај начин тачније израчунају ризик неоткривања.

Тестирање у циљу процене компоненти ризика ревизије је неопходно. Ако ревизор у стадијуму упознавања са системом рачуна не приступи састављању тестова за неке факторе, онда ће морати да процени последице неразјашњавања важних питања као максимално негативне ($N_i = M_i$), а укупна вредност тежине тих фактора не сме бити мања од 0,5, пошто се чак и у најповољнијим околностима интерни ризик привредног субјекта процењује у границама од 50% и достиже 100% уз постојање основаног очекивања појаве материјалних грешака.

За одређивање ризика контроле сачињавају се анкете у циљу добијања тачних података који одражавају ниво система контроле лица које се проверава и способност тог система да спречи и открије грешке у рачуну. Питања у анкетама морају бити састављена тако да се на њих може дати јасан одговор – или „да” или „не”. Сличне анкете обухватају десетине питања, од којих свако, као и сваки фактор интерног ризика привредног субјекта добија своју тежину P_i ($0 \leq P_i \leq 1$; $1 \leq i \leq n$; $P_1 + P_2 + \dots + P_n = 1$) у зависности од важности тог питања. Позитивним одговорима на питања која одражавају постојање у систему интерне контроле потребне процедуре за контролу, приписује се вредност $K_i = 0$, а негативним $K_i = 1$ ($1 \leq i \leq n$; где је n – број питања). Такође, као и приликом израчунавања интерног ризика привредног субјекта у датом случају мора бити изведен коефицијент веродостојности (поузданости) D_i добијених одговора, који износи 1 у случају веродостојности одговора и једанак 0 у супротном случају. Ипак, треба имати у виду да ако је, на пример, на питање K_4 добијен позитиван одговор, а $D_4=0$, да у том случају K_4 износи 1.

На тај начин контролни ризик може се проценити према следећој формули:

$$CR = K_1P_1D_1 + K_2P_2D_2 + \dots + K_nP_nD_n \quad (5)$$

Треба узети у обзир да је ризик контроле увек већи од нуле (вероватноћа суштинске грешке биће увек присутна, у супротном случају ревизија овог сегмента губи смисао), зато велики број позитивних одговора може указивати на недостатке саме припремљене анкете тј. у нашем случају – упитника за самооцењивање.

Увођење методолошких алата и препорука за квантитативно мерење ризика ревизије, по нашем мишљењу, даје важан допринос квалитетнијем

решавању проблема приступа процени ризика ревизије и управљању ризицима ревизије, пре свега, спољашњим ризицима за ревизора и интерним за предмет ревизије. Управо из тог разлога даљи развој квантитативних модела за процену ризика ревизије и његових компоненти видимо као један од приоритетних праваца даљих међудисциплинарних истраживања у области примене поступка самооцењивања за идентификацију ризика у интерној ревизији.

4.4.3. Улога поступка самооцењивања у функцији повећања ефикасности пословних процеса и интерне ревизије

Поред наведених практичних резултата, током истраживања идентификовали смо основне проблеме који настају приликом спровођења самооцењивања за потребе одређивања оперативног ризика, међу којима посебно издвајамо:

1. Недостатак искуства и културе спровођења самооцењивања, како од стране менаџмента и запослених, тако и од стране службе интерне ревизије.
2. Одсуство историјских података о ризицима које повлачи за собом битне проблеме за одређивање оперативног ризика банке у целини, а посебно отежава издвајање кључних индикатора ризика и њихово квантитативно процењивање.

Истовремено процес самооцењивања представља ефикасну методу за одређивање оперативног ризика који се не може увек проценити квантитативно. Служба интерне ревизије представља централну карику у систему спровођења самооцењивања и гарант за њено квалитетно спровођење.

У данашње време управљање оперативним ризицима има посебан значај. Већина компанија тражи ефикасније путеве утицаја на ове ризике, као и ефикасне методе за процену њиховог нивоа.

Методологија која је обрађена у овом истраживању усмерена је на процену ризика са више аспеката. Увођење у процене степена зрелости процеса управљања у компанији представља неопходан услов анализе и одређивања нивоа спремности компаније за спровођење самооцењивања у циљу управљања ризицима. Степен припремљености система управљања компанијом битно утиче на њену ефикасност и континуитет у пословању, а самим тим, и на стабилност компаније у целини. Неодређеност у процесима доношења одлука сама по себи

представља извор ризика, отежава управљање ризицима и цео процес чини недовољно ефикасним.

Основни инструмент за управљање ризицима у предложеној методологији је поступак самооцењивања. Анализа врста оперативних ризика, као једне од компоненти укупног ризика компаније, омогућила је да се недвосмислено говори о поступку самооцењивања као о једној од најефикаснијих метода које омогућавају да се спроведе свестрана, потпуна, суштинска процена ризика, чак и у случају када ризик нема јасно изражену финансијску величину. Учешће широког круга сарадника компаније у процесу самооцењивања представља ефикасну методу за повећање културе управљања ризицима и њихово минимизирање.

У ауторском моделу за спровођење поступка самооцењивања преиспитана је улога интерне ревизије у процесу утврђивања, одређивања и накнадног елиминисања насталог ризика. Служба интерне ревизије, учествујући у процесу спровођења самооцењивања у својству водећих експерата на утврђивању ризика и анализи добијених резултата, представља централну карику тестираног модела самооцењивања. Поседујући професионална знања, учествујући у раду на свакодневном мониторингу рада компаније, интерни ревизори поседују неопходна знања за извршење квалитетне анализе добијених резултата. Практична примена ауторског модела за утврђивање оперативних ризика, нарочито у условима одсуства статистичких података о историјским губицима који се врло често сусрећу у пракси, очигледно је демонстрирала степен неопходности укључивања интерне ревизије као главног експерта за процену оперативних ризика. Све наведене компоненте методологије за спровођење поступка самооцењивања усмерене су на максимално отклањање ризика компаније и, као резултат тога, на побољшање њених финансијских показатеља и обезбеђење даљег развоја.

Садржај и алгоритам предложене методологије изграђени су по принципу минимизације процедура уз поштовање принципа репрезентативности, значаја и квалитета података, без ускопрофилне усмерености, због чега може бити имплементирана за спровођење самооцењивања у компанији у оквиру било које гране делатности. Практична имплементација методологије приликом прорачуна оперативног ризика на примеру анализе оперативних ризика у сфери електронског банкарства као новог производа банке за који нема довољно

историјских података о ризицима, представља један од најсложенијих сегмената примене и може се проширити на остале врсте пословања финансијске организације у оквиру било које гране привредне делатности.

ЗАКЉУЧАК

Успешан развој компаније у текућим економским условима могућ је само уз претпоставку да је улога сваког њеног запосленог, поред обављања основне делатности и непрекидно усавршавање постојећих процеса. Управо наведена функција по мишљењу менаџера многих компанија, омогућава да се изврши оптимизација делатности како радника појединца, тако и компаније у целини, омогућавајући да се идентификују „проблематични“ процеси или процеси који су „наживели свој век“ а представљали су извор развоја пословања (Mescon, Albert, Khedouri 1985).

Управљање пословним процесима у савременим условима захтева од власника компанија широку примену разних метода процене ризика, а такође и минимизацију ризика, како посебних пословних сегмената, тако и укупног система корпоративног управљања. У вези са овим постаје очигледно да ће формирање и развој научно засноване методологије самооцењивања, која се примењује за циљеве интерне ревизије и интерне контроле, чије се теоријске основе у овом моменту налазе на почетном стадијуму формирања, омогућити не само да се снизе корпоративни ризици, него и да се повећа инвестициона атрактивност компаније, што представља конкурентску предност организација у свим сферама пословања (McNamee 1998).

Тренутно је у току трансформација интерне ревизије у инструмент процене ризика због чега је дошло до померања акцента са процене појединачних операција на процену ризика у пословању компаније у целини. Јачање улоге интерне ревизије у процесу управљања компанијом намеће појачане критеријуме за ниво провера које се спроводе и за њихове резултате, који могу значајно утицати на будуће ризике компаније. У вези с тим, веома актуелно постаје питање примене адекватних инструмената и метода интерне ревизије, међу којима посебно место заузима поступак самооцењивања.

Суштинске разлике између поступка самооцењивања и интерне ревизије леже у чињеници да интерна ревизија представља одређену врсту „екстерног“ мониторинга у односу на пословни процес, док је самооцењивање „интерни“ мониторинг, у оквиру којег власник бизниса оцењује сам себе и своје функције. Самооцењивање је везано за детаљно проницање у оперативне ризике, док је интерна ревизија више намењена откривању системских грешака и општих

проблема организације. Због тога се максимални ефекат за управљање ризицима постиже приликом истовременог коришћења ова два инструмента.

Поступак самооцењивања (Control Self-Assessment - CDA) се у нашем истраживању схвата као свестрана и систематска анализа делатности организације и њених резултата у поређењу са изабраним критеријумима, а методолошку основу поступка самооцењивања, коју смо разматрали као приоритетну у оквиру извршеног истраживања, представља концепт тоталног управљања квалитетом (TQM).

Без обзира на природне разлике између самооцењивања и типских задатака интерне ревизије, поступак самооцењивања мора бити интегрисан у процес рада интерне ревизије и постати систем који обезбеђује побољшање квалитета интерне ревизије у решавању стандардних задатака, а такође, и задатака везаних за смањење укупног ризика организације. Како показују резултати нашег истраживања, увођење самооцењивања представља један од главних инструмената за одређивање кључних фактора и ризика пословања, што је посебно важно са аспекта анализе активности организације и њених резултата. Ипак, по нашем мишљењу, приоритетним аспектом у погледу примене поступка самооцењивања у интерној ревизији се јавља његова усмереност на пружање објективних уверавања о систему управљања ризицима, што је, уједно, кључан али и неопходан (обавезан) услов за даљу примену ове ревизорске процедуре као инструмента менаџмента. На тај начин, долазимо до закључка да је поступак самооцењивања важан инструмент интерне ревизије, тј. ревизорска процедура чији је основни циљ обезбеђење објективности у процени система управљања ризицима.

Предложена методологија за примену поступка самооцењивања, коју смо образложили у овом раду, подразумева примену алгоритма од 4 корака:

1. **Припрема поступка самооцењивања**, што подразумева дефинисање кључних елемената пословања за које је потребно извршити самооцењивање, избор питања за сваки елемент ризика, израда упутства за попуњавање анкетних листића и одређивање круга сарадника компаније који треба да анкетају.

2. **Прикупљање и прелиминарна обрада података.** Као основне методе прикупљања информација у поступку самооцењивања обично се користе упитник (анкета) и интервју. Овај корак укључује и прелиминарну обраду

података и припрему „дијагностичке“ табеле резултата самооцењивања, са фокусом на однос између кључних елемената пословања и нивоа зрелости компаније по сваком од њих.

3. Преиспитивање исправности и одређивање коефицијента веродостојности добијених одговора у поступку самооцењивања. Кључни део алгорита за примену поступка самооцењивања који има велики потенцијал за повећање објективности у мерењу ризика и афирмацију улоге поступка самооцењивања у погледу пружања ревизорских гаранција се односи на допунско тестирање резултата самооцењивања од стране интерног ревизора. Као резултат допунског тестирања изабраног узорка могуће је увођење специјалних коефицијената веродостојности (поузданости) добијених одговора за целу популацију, које разматрамо као један од начина за превазилажење проблема постојања погрешних (нетачних) исказа, који могу да дају погрешну слику о стању у области која је предмет самооцењивања.

4. Финална анализа резултата самооцењивања и израда извештаја. У овом кораку интерна ревизија у сарадњи са руководиоцима средњег нивоа компаније припрема извештај, који треба да садржи анализу постојећег стања и предлоге за прелазак компаније на виши ниво зрелости. На основу откривених проблема одређују се рокови и методе (акциони план) за усавршавање кључних области пословања које су идентификоване као проблематичне.

У основи поступка самооцењивања налази се постулат о неопходности стварања стабилног система управљања ризицима који се базира на неколико међусобно повезаних компоненти: дефинисање и категоризација кључних области пословања; управљање ризицима; инструменти и приступи (методе) за процену ризика; управљачка информација; вештине, ресурси, обука; и континуирано усавршавање. У процесу разраде методологије за примену поступка самооцењивања, у оквиру нашег истраживања, додата је допунска компонента која се односи на вредновање резултата самооцењивања од стране интерног ревизора. Како је показала пракса, одсуство управо ове компоненте повлачи за собом потенцијалне проблеме који могу значајно умањити ефекат примене поступка самооцењивања, као што су: свођење улоге интерне ревизије искључиво на функцију консалтинга, непоузданост и необјективност добијених резултата самооцењивања, неефикасност управљања ризиком, погрешна процена нивоа

корпоративног управљања и смањење потенцијала за унапређење целокупног пословања организације. Управо из тог разлога преиспитивање исправности и одређивање коефицијента веродостојности добијених одговора се у поступку самооцењивања разматра као кључни део алгоритма са аспекта интерне ревизије.

Конкретизујући образложени методолошки приступ за израчунавање коефицијента веродостојности дошли смо до закључка да се у савременој ревизорској пракси одређивање нумеричких величина за мерење ризика ослања на две основне методе: методу експертских процена и методу специјалних тестова. За практичну процену нивоа ризика метода експертских процена се често примењује као основна, пошто је тачна процена утицаја таквих фактора, као што су мотиви понашања менаџмента предузећа, искуство и знање самог ревизора, искључиво индивидуални за сваку конкретну ревизију и не захтева толико обрачун, колико професионалну интуицију стручњака. Ипак, ми смо се у предложеном алгоритму за вредновање резултата самооцењивања од стране интерне ревизије определили за примену методе специјалних тестова као инструмента који треба да обезбеди што је могуће већу објективност добијених резултата и створи базу за даљу примену квантитативних метода у области мерења и управљања ризицима. Предложени модел, по нашем мишљењу, може да се адаптира и примени практично у свим компанијама, без обзира на структуру капитала, облик организације, врсту делатности, обим пословања и величину добити.

Сумирајући све наведене аспекте можемо да закључимо да се поступак самооцењивања, као што је већ било истакнуто, у оквиру нашег истраживања разматра са аспекта две његове најважније функције: 1) као ревизорска процедура чији је циљ обезбеђење објективности у процени система управљања ризицима, и 2) као ефикасан инструмент анализе активности организације и њених резултата.

Ослањајући се на детаљну анализу теоретских, методолошких и практичних аспеката примене поступка самооцењивања у интерној ревизији, коју смо извршили за потребе овог истраживања, и, нарочито, узимајући у обзир резултате тестирања предложене методологије у пракси организација са развијеним функцијама интерне ревизије и контроле, дошли смо до резултата који потврђују основну хипотезу овог научног истраживања и закључили следеће:

Примена поступка самооцењивања у фази идентификације кључних фактора ризика доприноси ефикасности интерне ревизије, под условом да су методолошки инструменти поступка самооцењивања:

а) засновани на начелима теорије ризика и самооцењивања, укључујући захтеве важећих међународних стандарда и препоруке међународних научно – истраживачких и професионалних организација и регулационих одбора,

б) да се базирају на анализи напредних практичних и теоријских искустава у области спровођења поступка самооцењивања у савременим компанијама, и

в) да су праћени релевантном документацијом и процедурама за имплементацију поступка самооцењивања.

Као приоритетан правац даљих истраживања у области примене поступка самооцењивања у циљу одређивања ризика у интерној ревизији, видимо усавршавање специјализованог инструментаријума за квантитативно мерење ризика. Пракса показује да самооцењивање може дати значајне резултате на самом почетку процеса стварања целовитог система управљања ризицима са аспекта формирања одређене оквирне представе о ризичном профилу компаније, чији степен адекватности зависи од квалитета информације и степена детаљизације. Ипак, за стварање целовитог система управљања ризицима није целисходно ограничити се само на примену датог инструмента, имајући у виду да ниједна од метода које се користе у пракси не може бити једина могућа. Процесу имплементације увек треба да претходи процес прелиминарне анализе, јасна дефиниција циљева, уравнотежено и објективно разматрање сопствених могућности и планираних трошкова, обрачун радних ресурса и реална процена потребног времена. Због зависности између тачности квалитативне процене ризика, са једне, и квалификације и искуства експерата, са друге стране, неопходно је остварити и логички прелазак на тачније (у поређењу са методама које данас преовлађују у пракси) - квантитативне методе мерења, изградити унифицирани економско-математички модел, који има способност предсказивања и добијања резултата који су више базирани на емпиријским подацима него на проценама експерата. Ови аспекти одређују даље правце истраживаног проблема у перспективи и захтевају међудисциплинарну интеграцију научног потенцијала за њихово решавање.

СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ

1. Abernathy, W. (1976). Production process, structure and technological change. *Decision Science*. Vol.7. N 4: 607-618.
2. ACCA. Audit Framework. (1993). *Examination Text*. AT Foulks Lynch Ltd.
3. *Achieving High Performance: Accenture Research & Insights*. (2006-2007). Retrieved from: <http://www.accenture.com/>
4. Adams, R. (1990). *Auditing*. London: Longman.
5. Adizes, I. (1979). Organizational passages. *Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*. *Organizational Dynamics*. Vol.8. N 1: 3-25.
6. *A Future Rich in Opportunity: State of the Internal Audit Profession Study*. (2010). PwC. Retrieved from: <http://www.pwc.com/ca/en/risk/internal-audit/publications/future-rich-in-opportunity-2010-04-en.pdf>
7. Agarwal, R., Grassl, W., Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33 Iss: 2, pp.12–21.
8. Ahmed, A. M., J. B. Yang, and B. G. Dale. (2003). Self-assessment methodology: The route to business excellence. *Qualify Management Journal* 10, no. 1.43-57.
9. Andreeva, A. (2006). *Перспективы развития самооценки контроля в России* (IIA, GAPR, AIA). PP-presentation materials.
10. Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
11. Andrić, M., & Jakšić, D. (2001). Aplikativne kontrole. *Revizor*, 4(15), 65-81.
12. Andrić, M., & Jakšić, D. (2002). Revizijske procedure za procenu kontrolnog rizika. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (7), 303-311.
13. Andrić, M., Jakšić, D. (2005). Uloga interne revizije u savremenim uslovima. u: *Ekonomika transformacije: Kako organizovati rad interne revizije u privrednim društvima*, Beograd: Institut za ekonomiku i finansije, pp. 60-68
14. Andrić, M.; Krsmanović, B.; Jakšić D. (2009). *Revizija teorija i praksa*. Ekonomski fakultet Subotica.
15. Andrić, M., & Jakšić, D. (2011). Potreba za verifikacijom finansijskih izveštaja u korporativnom upravljanju. *Računovodstvo*, 55(7-8), 55-66.
16. Argyris, C, and D. A. Schon. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley
17. Aldersley, S.J. (1989). Discussion on achieved audit risk and the outcome space. *Auditing; A Journal of Practice and Theory, Supplement*. Pp. 85-97.
18. American Institute of Certified Public Accountants: Codification of Statements on Auditing Standards. (1991). № 1-64. *American Institute of Certified Public Accountants*. N.Y. AICPA.
19. American Institute of Certified Public Accountants: Statements on Auditing Standards. (1983). *Audit risk and materiality in conducting an audit*. № 47. Pp.32-39.
20. *American Society for Quality Control — ASQC*. URL: <http://asq.org>
21. Anderson, U. & Dahle, A. (2011). *Implementing the International Professional Practices Framework*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors.
22. Andreeva, A. (2008). CCSA: Достижения компании в зеркале самооценки// *Атлас страхования*. № 9. С.45-50.
23. Apostolou, B. (2004). *Sampling: A Guide for Internal Auditors*. Altamonte Springs, Florida. The IIA Research Foundation
24. Arcelay, A., Sanchez E., Hernandez L., Inclan G., Bacigalupe M., Letona J., Gonzalez R.M., and Martinez-Conde A.E. (1999). Self-assessment of all the health centers of a public health service through the European Model of Total Quality Management. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12, no. 2:54-58.

25. Argyris, C, and D. A. Schon. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
26. Arens, A.A., Loebbecke, J.K. (1997). *Auditing: An Integrated Approach (7th ed.)*. Upper Sand Rives: Prentice Hall.
27. Armstrong, S. J. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research. *Strategic Management Journal*, 3 (1982). 197-211.
28. Armstrong, J. S. (1990). Review of Corporate Strategic Planning, *Journal of Marketing*, 54, 114-119.
29. Armstrong, J. S. (2008). Marketing Planning. *Don't Do SWOT*. Retrieved from: <http://ezinearticles.com/?Marketing-Planning---Dont-Do-SWOT&id=1258420>
30. Bank for International Settlements. (2003). *Overview of The New Basel Capital Accord // Consultative Document*. April.
31. Banki.Ru. *Служебный рейтинг банков России*. Retrieved from: <http://www.banki.ru/services/official/>
32. Banki.Ru. (2012): *Профессиональный уровень банковских работников: Рейтинг (рэнкинг) российских банков: Аналитический отчет проекта*. М.: ООО «Информационное агентство «Банки.ру».
33. Barlett, C A., and Ghoshal S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & Leadership* 26, no. 1:34-39.
34. Barnes, D. (1991). *Value-for-money audit evidence*. Toronto: The Canadian Institute of Chartered Accountants.
35. *Basel Committee on Banking Supervision*. URL: <http://www.bis.org/bcbs/>
36. Bayer, T. E. (1999). *Risk-based Auditing: a New Approach*. Retrieved from the Construction Financial Management Association (CFMA). Web site: <http://www.sikich.com/sg/pdf/bayer.pdf>.
37. Beatie, V., Fearnley, S., Brandt, R. (2002). *Auditor Independence and Audit Risk in the UK: A Reconceptualisation*. Retrieved from the University of Stirling Web site: <http://www.stir.ac.uk/>
38. Becker, G. S. (1964) *Human Capital*. N.Y.: Columbia University.
39. Benavent, F. (2006). TQM application through self-assessment and learning: some experiences from two EQA applicants. *Quality Management Journal*, vol. 13, № 1, pp. 7-25.
40. Benford, F. (1938). The law of anomalous numbers. *Proceedings of the American Philosophical Society*, No. 78, p. 551.
41. Berle, A., Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan
42. Bernoulli, D. (1954) Exposition of a New Theory on the Measurement of Risk. *Econometrica*. Vol. 22. No. 1. (Jan.). Pp. 23-36.
43. Bernstein, P.L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk*. N.Y. John Wiley and Sons.
44. Bigg and Davies. *International auditing*. (1980). London: HFL (publishers) Ltd., 1980.
45. Black, B. S. (2001). The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms. *Emerging Markets Review*, № 2, p. 89-108.
46. Black, S. A., and Crumley, H. C. (1997). *Self-assessment: What's in it for us? Total Quality Management* 8, no. 2-3:90-93.
47. Blaug, M. (1980). *The Methodology of Economics*, Cambridge: Cambridge University.
48. Blazey, M. L. (1997). *Achieving performance excellence*. Quality Progress (June): 61-64.

49. Blinova, I., Petrova, D. (PwC, 2010). *Внутренний аудитор в 2010 году: делать больше при меньших затратах (по результатам исследования PwC)// Финансовый Директор, №7-8. С.37-42.*
50. Bollard, A. (2003). *Corporate governance in the financial sector// BIS Review, N18, p.2.*
51. Bollée, S. (1980). *The Theory of Risks in the 1980.* Vienna. Convention.
52. Bontis, N., Crossan M.M., and Hulland J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies 39, no. 4:437-69.*
53. Bouchaud, J.-P., Potters, M. (2000). *Theory of Financial Risks: From Statistical Physics to Risk Management.* New Jersey. Prentice Hall.
54. Boyd, John R. (1976). *Destruction and Creation. US Army Command and General Staff College, September 3.*
55. Boyle, J. (1994). An application of fourier series to the most significant digit problem. *American Mathematical Monthly. Vol. 101(9), pp. 879–886.*
56. Brailsford, T. J., Oliver, B. R. and Pua S.L. (2002). *On The Relation of Ownership Structure and Capital Structure / Accounting and Finance, No 42, p. 1–26.*
57. Brailsford, T. J., Oliver B. R. and H. Pua S. L. (2002). *On The Relation of Ownership Structure and Capital Structure / Accounting and Finance, № 42, p. 1–26.*
58. Brereton, M. (1996). Introducing self-assessment—one of the keys to business excellence. *Management Services 40, no. 2:22-23.*
59. Brink, V.Z. (1982). *Modern Internal Auditing.* Wiley. New Jersey. The Institute of Internal Auditors.
60. Brown, A., Van der Wiek, T. and Millen, R. (1999). Self-assessment and quality awards. *A formula for making quality strategic? Strategic Change 8, no. 2:87-93.*
61. Brown, C.E. & Solomon I. (1990). Auditor configure information processing in control risk assessment. *Auditing: A Journal of Practice and Theory. Fall. Pp. 17-38.*
62. Bryman, A. (1988). *Quantify and quality in social research.* London: Unwin Hyman.
63. Bychkova, S.M. (1998). *Доказательства в аудите: проблемы методологии: Монография. докт. экон. наук. М.: Финансы и статистика.*
64. Cameron, K., Whetten, D., Kim, M. (1987). Research Notes. *Organizational Dysfunction of Decline. Academy of Management Journal. Vol.30. N 1: 126-138*
65. Campbell, I. (2003). Soft Internal Controls: Relying Upon the Organization's Ethical Environment. *The Internal Auditor. N 2. Pp.31-47.*
66. Canadian Institute of Chartered Accountants. (1980). *Extent of Audit Testing: A Research Study.* Toronto: CICA.
67. Cangas, J. M. (1996). The self-assessment process at 1994 Euro quality winner, Ericsson SA. *Managing Service Quality 6, no. 6:17-20.*
68. Caprio G., Levine R. (2003). Corporate governance of banks: concepts and international observations. *Global corporate governance forum. April, p.10-11.*
69. *Capability Maturity Model Integration. (CMMI, 2006)// CMMI Institute. Retrieved from <http://cmmiinstitute.com/cmml-solutions/cmml-for-development/>*
70. *Carnegie Mellon University Research. (2011). Retrieved from: <http://search.library.cmu.edu/>.*
71. Carrol, G.R., Hannan, M.T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Newspaper Organizations. *American Sociological Review, Vol.54. N 4.: 524-541.*
72. Cascarino, R., Esch, S. (2003). *Internal Auditing: An Integrated Approach.* Delhi. Juta and Co. Ltd.
73. Chapman, Ch. & Anderson, U. (2002). *The IIA Handbook Series: Implementing the Professional Practices Framework.* Altamonte Springs, Florida. The Institute of Internal Auditors.

74. Chrissis, M. (2010). *CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement (2nd Edition)*/ M.Chrissis, M.Konrad, S.Shrum. Addison-Wesley. Redwood City, CA.
75. Clikeman, P. (2003). Where Auditors Fear to Tread. *The Internal Auditor*. N 1. Pp.39-46.
76. *Code of Ethics IIA*. (2009). Revised from: <https://na.theiia.org:443/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>
77. Coderre, D (2008). *Internal Audit*. Wiley. New Jersey. The Institute of Internal Auditors.
78. Cohen, D. (1998). Toward a knowledge context: Report on the first annual U. C Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review* 40, no. 3:22-39.
79. Cohen, D. M. (1991). Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connection. *Organization Science*. Vol.2, N 1: 135-139.
80. Colbert, J. L., Bowen, P. L. (1996). Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78» *Audit and Control Journal*, № IV, 26-35.
81. *Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements*, BCBS. URL: <http://www.bis.org/bcbs/>
82. *Compliance and the Compliance Function in Banks* (BCBS 113, 2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs113.pdf>
83. *Communication of Internal Control Related Matters Noted in an Audit* (SAS 78). Retrieved from: <http://umiss.lib.olemiss.edu:82/record=b1038105>
84. Consultative Document Operational Risk. Supporting Document to the New Basel Capital Accord. (2001). *Basel Committee on Banking Supervision*, Basel.
85. Conti, T. (1997). *Optimizing self-assessment*. *Total Quality Managements*, no. 2-3:5-15.
86. Conti, T. (2000). *Organizational Self-Assessment*. Roma: Pelita press.
87. *Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT 1996*. Retrieved from the ISACA: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/COBIT4.pdf>
88. Conway, W. (1992). *The Quality Secret: The Right Way to Manage*. – Nashua, NH: Conway Management Company, Inc.
89. Conway, W. (1994). *Winning the War on Waste: Changing The Way We Work*. Nashua, NH: Conway Management Company, Inc.
90. *Core Principles for Effective Banking Supervision*. (2011). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs129.htm>
91. Criteria for Performance Excellence. (2003). *The Malcolm Baldrige National Quality Award Program*. National Institute of Standards and Technology.
92. Crosby, Ph. (1964). *Cutting the cost of quality*. Boston, Industrial Education Institute.
93. Crosby, Ph. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
94. Crosby, Ph. (1992). *Completeness; Quality For the 21st Century*. New York, N.Y.: Dutton.
95. Dale, B. G. (1994). *Quality management systems*. In *Managing Quality*, ed. B. G. Dale. London: Prentice Hall.
96. Davies, M. (2001). *Auditing in the new millennium*. Retrieved from York University Atkinson Accounting Club web site: <http://www.yuatac.com>.
97. D'Aunno, T., Zuckerman, H. (1987). A Life Cycle Model of Organizational Federations: The Case of Hospitals. *Academy of Management Review*. Vol.12, N 3: 259-261.
98. Davis, L. (2000). *Into the Fire*. N.Y. Harpet Collins.
99. *Definition of Internal Auditing of IIA*. (2002). Retrieved from: <https://na.theiia.org:443/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

100. Defliese, P., Jaenicke, H., O'Reilly, V., Hirsch, M. (1990). *Montgomery's auditing*. N.Y. John Willey and sons.
101. Deming, E. (1951). *Brought the Quality Revolution to America*. L.: Penguin.
102. Deming, W. (1966). *Edwards Some Theory of Sampling*. Dover Publications.
103. Dicksee, L.R. (1892). *Auditing*. London: Gee and Co.
104. Dmitrović-Šaponja, L., & Milutinović, S. (2010). Znanje u funkciji povećanja intelektualnog kapitala poslovnog subjekta. *Računovodstvo*, 54(5-6), 24-41.
105. Dmitrović-Šaponja, L., & Milutinović, S. (2009). Etička odgovornost i posledice neetičkog ponašanja u procesu finansijskog izveštavanja. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (22), 177-187.
106. Dobyns, L. and Crawford-Mason, C. (1991). *Quality or Else: The Revolution in World Business*. Boston: Houghton Mifflin.
107. Dodge, R. (1998). *The concise guide to auditing standards and guidelines*. L.: Gee and Co.
108. Douglas, A. (2000). *Self-assessment: Learning from ISO 9000 audits. 2000 ASQ 54th annual quality congress proceedings*. Milwaukee: American Society for Quality.
109. Downs, A. The Life Cycle of Bureaus. (1967). *Inside Bureaucracy*. N.Y.: Harper and Row.
110. DRT International Audit Approach. (1990). N.Y.: Warren, Gorham & Lamont.
111. Dunn, J. (1996). *Auditing Theory and Practice. Upper Sand Rives*. Prentice Hall.
112. Dyason, M. D., and Kaye M. M. (1997). Achieving real business advantage through the simultaneous development of managers and business excellence. *Total Quality Management* 8, no. 2-3:145-151.
113. European Foundation for Quality Management. (2001). *Information brochure: The European Quality Award*. Brussels: EFQM.
114. Ernst & Young. (2002). *Leading practices in RM. Current Applications of Enterprise Risk Management*. May, Netherlands.
115. *European Foundation for Quality Management – EFQM*. <http://www.efqm.org>
116. European Foundation for Quality Management (EFQM). (2003). *Assessing for Excellence. A practical guide to self-assessment*. Brussels: EFQM.
117. European Foundation for Quality Management (EFQM). (2003). *EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM.
118. European Foundation for Quality Management (EFQM). (2003). *Introducing excellence*. Brussels: EFQM.
119. EFQM Levels of Excellence. (2004). *European Quality Award information Brochure 2004*. EFQM.
120. *Enterprise Risk Management Integrated Framework, COSO*. (2004). Retrieved from The Institute of Internal Auditors. Web-site: <http://erm.coso.org/>
121. *Evaluate the risk management culture in your organization*. (2010). Retrieved from the Institute of audit committees: www.kpmg.ru/aci
122. Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
123. Finlay, M. (2005). *Operational risk: next stop — benchmarking*. Global Risk Regulator, September.
124. Flint, D. (1988). *Philosophy and principles of auditing (an introduction)*. Hong Kong: Macmillan Education Ltd.
125. Ford, M. W. and Evans R. E. (2001). *Baldrige award assessment and organizational learning: the need for change management*. *Quality Management Journal* 8, n. 3:9-25. 23.
126. Frigo, M. L. (2002). *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*. IIA Research Foundation. Altamonte Springs, FL.
127. *Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>

128. Gaal, A. ISO 9001:2000 for Small Business. *Implementing Process-Approach Quality Management*. (2011). L.: St. Lucie Press, CRC Press LLC.
129. Gallup Institute. URL: <http://www.gallup.com/home.aspx>
130. Gartner Technology Research and Insight. (2009-2010). *Strategic Technologies*. Orlando: Gartner.
131. Giliberti, A. (1993). *Bank Internal Auditing Manual*. N.Y. Vol. 2.
132. Grant, R. M. (1997). *The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice*, *Long Range Planning* 30, no. 3:450-454.
133. Japan Quality Award Criteria (2002). *Performance Excellence Driven by Customer// Japan Quality Award Committee*
134. Jovanovic, B., MacDonald, G. (1994). The Life Cycle of a Competitive Industry. *Journal of Political Economy*. Vol.102. N 2: 322-347.
135. Juravlev, I. B. (2009). Об одном способе проверки качества собираемых данных по операционным потерям // *Управление финансовыми рисками*, N 3, 245-252.
136. Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis. *It's time for a product recall*, *Long Range Planning*, 30 (1), 46-53
137. *Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors* (BCBS 84, 2001). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm>
138. Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code. (1999). ICAEW, September.
139. *Internal controls in banking*. (1995). Ed. by Kinsella R. Chichester etc.: Wiley, VII: p. 135-140.
140. *IRM Risk Culture for Practitioners*. (2010). IRM. Retrieved from: <http://www.theirm.org/courses/documents/IRMRiskCulture2daypractitionersSynopsis.pdf>
141. Gardner, J.W. (2000). *Self-Renewal: The Individual and Innovatic Society./Rev. ed.*, NY
142. Gigerenzer, G. (2002). *Reckoning with risk: Learning to live with uncertainty*. London. Penguin.
143. Giliberti, A. (1997). *Bank Internal Auditing Manual*. N.Y.: Warren, Gorham & Lamont. Vol. 2.
144. *Global Risk Management Survey: Sixth Edition Risk Management in the Spotlight*. (2009). Deloitte Touche Tohmatsu, June. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-United-States/Local%20Assets/Documents/us_fsi_GlobaiRskMgmtSrvy_June09.pdf.
145. Greiner, L.E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol.50. July-August. N 4: 37-46.
146. Grossman, S. and Hart, O. (1988). One Share, One Vote and the Market for Corporate Control /*Journal of Financial Economics*, No 20, p. 175—202.
147. *Guidance on Control issued by Criteria of Control Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CoCo)*. Retrieved from the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). Web site: <http://www.cica.ca/>
148. Gupta, P. (2001). *Internal Audit Reengineering: Survey Model and Best Practices*. Altamonte Springs, Florida. The IIA Research Foundation.
149. Hermalin B.E., Weisbach, M. S. (1988). The determinants of board composition / *RAND Journal of Economics*, No 19, p. 589—606.
150. Hermalin, B. E., Weisbach M. S. (1998). Endogenously chosen board of directors and their monitoring of the CEO / *American Economic Review*, No 88; p. 96—118.
151. Hill, T. & R. Westbrook (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 30, No. 1, 46-52.
152. Holton, G.A. (2004). Defining Risk. *Financial Analysts Journal*. N 60 (6). Pp.19-25.

153. Houston, R.W., Peters, M. F. (1999). The audit risk model, business and audit-planning decisions *The Accounting Review*. Volume 74, 23, July, p.281-298.
154. Hubbard, L. (2000). *Control Self-Assessment: A Practical Guide by Larry Hubbard*. Altamonte Hull, J.C. (1995). *Options, Futures and Other Derivatives*. New Jersey. Prentice Hall.
155. Humphrey, S.A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*, *SRI newsletter of December*.
156. Ibbs, C.W., Kwak, Y. (1997). *The Benefits of Project Management-Financial and Organizational Rewards to Corporations*. Berkley: Department of Civil Engineering, University of California at Berkeley.
157. *ICA Standards*. (2011). Retrieved from International Compliance Association (ICA). Web site: <http://www.int-comp.org/>
158. *IFAC Handbook of Technical Pronouncements on Ethics and Auditing*. (2008). N.Y. IFAC.
159. *IIA International conference materials*. (2010). March 28-31, Orlando, Florida.
160. *Internal Audit 2012: A study examining the future of internal auditing and the potential decline of a controls-centric approach by PricewaterhouseCoopers*. Toronto. PricewaterhouseCoopers
161. *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)*. Web site: <http://ru.ifac.org/IAASB/>
162. *International Association of Insurance Supervisors, IAIS*. URL: <http://www.iaisweb.org/>
163. *International Convergence of Capital Management and Capital Standards*. (1988). Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
164. *International Organisation of Securities Commissions, IOSCO*. URL: <http://www.iosco.org/>
165. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. (2011). Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors.
166. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (Basel I-III)*. (2005). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs118.pdf>
167. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. (2006). A Revised Framework. Comprehensive Version. Basel Committee on Banking Supervision, June. <http://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>.
168. *Internal Control — Integrated Framework*. (1994). Sponsored by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) / Coopers & Lybrand LLP. American Institute of Certified Public Accountants. N.Y. AICPA.
169. *ISAs: List of Standards*. Retrieved from IFAC. Web site: <http://www.ifac.org/Store/Category.tpl?Category=Auditing%2C%20Assurance%20%26%20Related%20Services>
170. Ishikawa, K. (1954). *Introduction to Quality Control*. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers.
171. Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Tokyo: QC Circle Headquarters, Union of Japanese Scientists and Engineers.
172. *ISO Standards Development*. (2011). Retrieved from International Organization for Standardization. Web site: <http://www.iso.org/iso>
173. *ISO/IEC GUIDE 2:2004*. Retrieved from International Organization for Standardization: http://www.iso.org/iso/iec_guide_2_2004.pdf
174. *ISO/IEC Guide 73. Risk Management Vocabulary Guidelines for use in standards*. Retrieved from the IRM: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf

175. *ISO 9001 for Small Business: What to do. Advice from ISO/TC 176.* (2010). Retrieved from the International Organization for Standardization. URL: <http://www.iso.org/>
176. Jakšić, D. (2000). Interna kontrola u funkciji revizije. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (5), 579-585
177. Jakšić, D. (2009). Internal audit in function of performance management. *Strategic Management*, 14(2), 55-59.
178. Jakšić, D., Mijić, K., & Andrić, M. (2012). Analysis of variations in the performance of audit firms in the Republic of Serbia. *Ekonomski anali*, 57(193), 71-91.
179. Japan Quality Award Criteria. (2002). *Performance Excellence Driven by Customer*. Japan Quality Award Committee (JPC for SED)
180. Jorion, Ph. (1997). *Value at risk: The new benchmark for controlling market risk*. N.Y. McGraw-Hill.
181. Juran, J. (1951). *Quality Control Handbook*, New York,: McGraw-Hill, 1951./ Eventually published in six editions: 2nd edition, 1962, 3rd edition, 1974, 4th edition, 1988, 5th edition, 1999, 6th edition, 2010
182. Juran, J. (1964). *Managerial Breakthrough*, New York, New York: McGraw-Hill.
183. Juran, J.(1988). *Quality Control Handbook*. New York, McGraw Hill.
184. Kaas, R., Goovaerts, M., Dhaene, J., Denuit, M. (2004). *Modern Actuarial Risk Theory*. Chicago: Houghton Mifflin Company.
185. Kafri, O. (2008). *Sociological and Economic Inequality and the Second Law*. Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No. 9175. Retrieved from: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/9175/>.
186. Kafri O. (2009). *Entropy Principle in Direct Derivation of Benford's Law*. Retrieved from <http://arxiv.org/abs/0901.3047/>.
187. Katilova, N. (2004). *Finance Stochastique: Methodes Numeriques. Research Report, LORIA*, April. Nancy, France.
188. Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. N.Y.: Wiley.
189. Kaye, M., and R. Anderson. (1999). Continuous improvement: The ten essential criteria. *International Journal of Quality and Reliability Management* 16, no. 5:485-506.
190. Kaye, M. M., and Dyason, M. D. (1999). Achieving a competitive focus through self-assessment. *Total Quality Management* 10, no. 3: 373-390.
191. Kesner, I.F. (1988). Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender / *The Academy of Management Journal*, No 31, p. 66–84.
192. Kim, W.S., Lee, J.W. et Francis, J.C. (1988). Investment Performance Of Common Stocks In Relation To Insider Ownership / *Financial Review*, № 23, 1, Février, p. 53—64
193. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: Houghton Mifflin Company.
194. Kotler, F. (2000). *Marketing Management: Millennium Edition*. N.Y.: Prentice Hall.
195. Kruger, M. R. (1997). Benefiting from self-assessment in a matrix organization. *Total Quality Management* 8, no. 2-3:205-208.
196. *KRI Framework*. URL: <http://www.KRIex.org>
197. *Kume Hitoshi Management by Quality*. (1995). Tokyo: 3A Corporation.
198. Leech, T. (2005). The Global Economic Crisis: could Internal Audit have helped prevent It? *The Internal Auditor*. N 4. Pp.41-45.
199. Lee, P., and Quazi, H. A. (2001). A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. *International Journal of Quality and Reliability Management* 18, no. 2:118-141.

200. Lee, T W. (1998). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
201. Leonard, D., and McAdam, R. (2003). Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors. *Journal of European Industrial Training* 27, no. 1:16-21.
202. Levine, R. (2003). *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*. July.
203. *License to Lead: Seven personal attributes that maximize the impact of the most successful chief audit executives* (2010) / By Chambers, R.F., Eldridge Ch. and Park P. Los Angeles: Korn/Ferry Institute. Retrieved from: <http://www.kornferryinstitute.com/reports-insights/license-lead-seven-personal-attributes-maximize-impact-most-successful-chief-audit>
204. Li, M., and Yang, J. B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management* 20, no. 2:164-188.
205. Ljubisavljević, S. (2008). Prikupljanje i vrednovanje revizorskih dokaza. *Revizor*, vol. 11, br. 41, str. 31-46.
206. Lloyd, W.P., Jahera, Jr. J.S. et Goldstein, S.J. (1986). The Relation Between Returns, Ownership Structure, And Market Value / *Journal Of Financial Research*, № 9, 2, Été, p. 171—177.
207. *Malcom Baldrige National Quality Award — MBNQA// Baldrige Performance Excellence Program*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award
208. Mann, R., Nishide S. (2001). *Impression from Quality Tour in Japan: Deming to Knowledge Management // NZ Q-News*. — New Zealand Organization for Quality.
209. Marco, B., Bolton, P.(2003). *Corporate governance and Control/ Handbook of the Economics of Finance/ Amsterdam*.
210. Marshall, C, and G. B. Rossman. (1995). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
211. Martensen, A., and Dahlgaard, J. J. (1999). Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations. *Total Quality Management* 10, no. 4-5:627-635.
212. Martinet, A.C. and Reynaud, E. (2004). Entreprise, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*, 30, n° 152, 121-136.
213. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality/ Maslow A.H.* New York: Harpaer & Row.
214. Mautz, R.K. & Sharaf, H.A. (1961). *The Philosophy of Auditing*. N.Y. American Accounting Association.
215. Mayer, C. (1996). Corporate governance, competition and performance/ *OECD Economic studies/*. 1996. vol.27. p.7-34.
216. Menon, A. et al. (1999). *Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making, Journal of Marketing*, 63, 18-40.
217. Mehta, S. (2000). *Marketing Strategy*. Retrieved from: http://www.shsu.edu/~mkt_ssm/mkt570/Chap04.ppt
218. Menon, A. et al. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making. *Journal of Marketing (American Marketing Association)*, 63 (2): 18—40.
219. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F (1985). *Management: Individual and Organizational Effectiveness*. N.Y. Harpercollins College Div.
220. Mestchian, P. (2003). *SAS operational risk technology*. Operational Risk Magazine.
221. Mccollum, T & Salierno, D. Choosing the Right Tools. *The Internal Auditor*. N 8. Pp.52-58.

222. McKeever, J. (2007). *McKeever CCSA Study System*. N.Y. Pleier Corporation.
223. McNamee, D. *Control Self Assessment*. Retrieved from Pleier Corporation Professional Audit Publications. Web site: <http://www.pleier.com/csa.htm>
224. McNamee, D. (1998). *Internal Auditing: Basics and Best Practices*. Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors.
225. McNamee, D. (2006). *Business Risk Assessment*. Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors
226. Moeller, R. (2005). *Brink's Modern Internal Auditing*. L. John Wiley and Sons, Ltd.
227. Morck, R., Shleifer, A. and Vishny, R. (1988). Management Ownership and Market Valuation: an Empirical Analysis / *Journal of Financial Economics*, № 20, p. 293—315.
228. Moorsel, H., Visser, C. A. (2002). *Een theoretisch kader voor integraal risicomanagement*. Toegesplitst op deoverheid.
229. Myers, D. H, and J. Heller. (1995). *The dual role of AT&T's self-assessment process*. Quality Progress (January): 79-83.
230. *National Institute of Standards and Technology*. USA. URL: <http://physics.nist.gov/cuu/Constants/index.html>.
231. Nigrini, M. J. (1999). *I've Got Your Number*. Retrieved from: <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1999/May/nigrini.htm>
232. Nonaka, I., and Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
233. Oakland, J. S. (1993). *Total quality management: The route to improving performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
234. *OECD Principles of Corporate Governance*. (2009). Retrieved from: http://www.ausncp.gov.au/content/docs/19990101_corporate_governance.pdf
235. *Operational Risk Management*. (1998). Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
236. *Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches*. Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs196.pdf>
237. *Organizational Project Management Maturity Model*. (OPM3, 2003). Retrieved from PMI: <http://pmexperience.org/ru/content/organizational-project-management-maturity-model-opm3>
238. OTP Bank. *Информация эмитента*. Retrieved from: <http://www.otpbank.ru/about/emitent/>
239. Paton, R., J. Foot, and Payne G. (2000). *What happens when nonprofits use quality models for self-assessment? Nonprofit Management & Leadership* 11, no. 1:21-34.
240. Picket, K. H. (2006). *Audit Planning – A Risk Based Approach*. Wiley. New Jersey. The Institute of Internal Auditors.
241. Pixley, P.W. (1881). *Auditors: Their Duties and Responsibilities*. London: Effingham Wilson.
242. Peters, T. (1982). *In Search of Excellence (co-written with Robert H. Waterman, Jr.)*. Oxford
243. Pitt, D. J. (1999). Improving performance through self-assessment. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 12, no. 2:45-53.
244. Porter, L. J, and A. J. Parker. (1993). Total quality management– the critical success factors. *Total Quality Management* 4, no. 1:13-22.
245. Powell, T. C (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal* 16, no. 1:15-37.
246. *Principles of Corporate Governance*. (2004). Organization for Economic Co-operation (OECD).

247. *Practice Advisory 2120-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes*. (2009). Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors.
248. *Project Management Maturity Model, PMMM*. (1983). Retrieved from <http://www.projectsart.co.uk/docs/p3m3.pdf>
249. *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide and Standards 2013)*. Retrieved from: <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>
250. Pun, K. (2002). Development of an integrated total quality management and performance measurement system for self-assessment: A method. *Total Quality Management & Business Excellence* 13, no. 6:759-777.
251. PwC Internal Audit Leader: Jason Pett on Sarbanes-Oxley compliance. (2012). PwC.
252. Reding, C. (2007). *Internal Auditing: Assurance and Consulting Services*. Wiley. New Jersey. Prent & Son.
253. Redmill, F. (2004). *Exploring risk-based testing and its implications*. New Jersey. Prentice Hall.
254. O'Reilly, V. M. (1990). *Montgomery's auditing (11th ed.)*. New York: J. Wiley.
255. Ridley, J. (2002). *Quality Assurance in The 21st Century - Challenges for Internal Auditing*. The Internal Auditor, N 3, Pp.38-42.
256. *Risk Assessment Glossary*. (2011). Compiled by McNamee D. Management Control Concepts. Retrieved from: <http://www.riskworld.com>.
257. *Risk Governance: Balancing Risk and Reward*. (2009). NACD. Retrieved from: <http://www.nacdonline.org/Store/ProductDetail.cfm?ItemNumber=675>
258. *Risk Management Standard*. (2002). Retrieved from FERMA: <http://www.ferma.eu/risk-management/standards/risk-management-standard/>
259. *Risk Management for Electronic Banking and Electronic Money Activities*. (1998). Basel Committee on Banking Supervision, Basel.
260. *Risks in Computer and Telecommunication Systems*. (1989). Basel Committee on Banking Supervision, Basel
261. Ritchie, L, and B. G. Dale. (2000). Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics* 66, no. 3:241-254.
262. Robertson, J. C. (1990). *Auditing. (6th ed.)*. Boston: Homewood (III).
263. Roe, M. J. (2000). Political and legal restraints on ownership and control of public companies. *Journal of Financial Economics*. vol.27. N.1. p.7-43.
264. Roth, A. V. (1996). *Achieving strategic agility through economies of knowledge*. Strategy & leadership 24, no. 2:30-37.
265. Roth, J. (1997). *Control Model Implementation: Best Practices*. Altamonte Springs, Florida. The IIA Research Foundation. Springs, Florida. The IIA Research Foundation.
266. Ruud, T. F. (1989). *Auditing as verification of financial information*, Norwegian University Press, p.153.
267. Sarbanes-Oxley Act of 2002: Earnst&Young Review. (2002). L. Earnst&Young
268. Sarbanes-Oxley Act of 2002: Deloitte & Touche Comparative Report 2002-2005.
269. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate responsibility. Public Law 107-204— July 30, 2002 (107th Congress). 15 USC 7201 note. Retrieved from the US Securities and Exchange Commission web site: <http://sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
270. Sarason, H.M., Protzman, Ch.A. (1998). *The Fundamental of Industrial Management. CCS Management Course*. Retrieved from : http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/giants_sarason.htm.
271. *SAS Risk Management for Banking*. (2012). NC.: SAS Institute Inc.
272. Sawyer L. B., Dittenhofer M.A., Scheiner J.A. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. Wiley. New Jersey. Prent & Son.
273. Scott, B.R., Bruce R. (1987). Management of Decline. *Conference Board Record*. Vol.8. N 2: 56-59.

274. Sekine, K. (1992). *One-Piece Flow. Cell design for Transforming the Production Process*. Cambridge, MA.: Productivity Press.
275. Selim, G.M., Com, M., Com, B. (1998). *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. Altamonte Springs, Florida. The IIA Research Foundation.
276. Senge, P. M. (1993). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
277. Sennetti, J.T (1990). Toward a more consistent model for audit risk. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Spring, p.103-112.
278. Simmons, M. (1998). An Overview of The Professional Practice of Internal Auditing. *The Internal Auditor*, N 6. Pp.29-34.
279. Schellenger M.H., David D. (1989). Wood and Ahmad Tashakori. Board of director composition, shareholder wealth, and dividend policy. *Journal of Management*, № 15, p. 457—467.
280. Sherer, M., Kent, D. (1983). *Auditing and Accountability*. London: Pitman.
281. Shiller, R. J. (2003). *The new financial order: Risks in the 21st Century*. Princeton. Princeton University Press.
282. Shingo, Sh. (1983). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*, Portland: Productivity Press.
283. Shingo, Sh. (1985). *A Revolution in Manufacturing: The SMED System*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1985.
284. Shewhart W. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. California University.
285. Shewhart, W. (1939). *Statistic Method from the Viewpoint of Quality Control*. California University.
286. Schonberger, R. (1990). *Building a Chain of Customers*. New York: Free Press.
287. Sinur, J. *ITScore Overview for Business Process Management/* J. Sinur, J.B. Hill. Режим доступа: <http://www.gartner.com/id=1421949>.
288. Siow, C. H. R., Yang J. B., and Dale B. G. (2001). A new modelling framework for organizational self-assessment: Development and application. *Quality Management Journal* 8, no. 4:34-47.
289. Site of the National Association of Corporate Directors, the U.S. URL: <http://www.nacdonline.org/>
290. Skinner, D., Tagg C., and Holloway J. (2000). Managers and research. The pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning* 31, no. 2:163-179.
291. Skobara, V. (1998). *Audit: methodology and organization*. L. Service press.
292. Smith, R. (2002). *Audit Committees Combined Code Guidance*. L., December.
293. Sobua, T. (2009). *Организация и методика внутреннего аудита хозяйствующих субъектов: Дисс...канд.эконом.наук*. Воронеж, 2009.
294. Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: What are they and why use them? *Health Services Research* 34, no. 5:1101 -1118.
295. Sonin, A. (2012). *Зачем компании нужен внутренний аудит?*. Retrieved from IIA Russia: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publication/member_articles/sonin2
296. *Software Process Improvement and Capability Determination, SPICE*. (2003-2011). Retrieved from: <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/Software-Process-Improvement-and-Capability-determination>
297. *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* (BCBS 96, 2003, 2010). Retrieved from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
298. Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter): 45-62.
299. *State of the Internal Audit Profession Study*. (2013). L: PwC.
300. *Statement on Auditing Standards No. 55*. (SAS 55, 1988). Retrieved from the AICPA: <http://www.aicpa.org/>

301. *Statement on Auditing Standards No. 70 (SAS 70, 1995)*. Retrieved from the AICPA:
<http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00324.pdf>
302. Steinhorsdottir L. (2004). *Internal control. Internal control, corporate governance, internal audit and strategic renewal*. Monetary Bulletin. N.1.
303. Stepanova, A.N. (2007) Корпоративное управление и корпоративные результаты: эмпирические доказательства на опыте стран с растущим рынком капитала. *Корпоративные финансы. № 4. С.64-75*.
304. Sveiby, K.E. (2001). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
305. Svensson, M., and Klefsjo B. (2000). Experiences from creating a quality culture for continuous improvements in the Swedish school sector by using self-assessments. *Total Quality Management 11, no. 4/5&6:800-807*.
306. Swanson, D. *Business Risk vs. Audit Risk*. (2010). Retrieved from the Internal Auditing and Fraud Investigation (CIA, CFE). Web site:
<http://www.facilitatedcontrols.com/internal-auditing/risk.shtml>
307. *Systems Auditability and Control Report*. (SAC 1994). The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Price Waterhouse (Firm)
308. Teece, D., Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change. Vol.3. N 3: 537-556*.
309. *The Deming Prize*. Union of Japanese Scientists and Engineers. URL:
<http://www.juse.or.jp/e/deming/>
310. Taiichi, O. (1988). *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. Portland, Oregon: Productivity Press.
311. Taguchi, G., Wu Yu. In. *Introduction to Offline Quality Control Systems*. Nagoya, Japan: Central Japan Quality Control Association, 1949, 1980.
312. Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering*. Designing Quality into Products and Processes. - Tokyo, Japan: Asian Productivity Organization.
313. Taguchi Methods. Quality Engineering Series. (1989-1993). *Vol. 1. Research and Development; Vol. 2. On-Line Production; Vol. 3. Signal-to-Noise Ratio for Quality Evaluation; Vol. 4. Design of Experiments; Vol. 5. Case Studies from Jaooan; Vol. 6. Case Studies from the U.S. and Europe. Vol. 7. Case Studies in Measurement from Japan*. – Dirborn, Michigan: American Supplier Institute (ASI); Tokyo, Japan: Japanese Standards Assotiation (JSA).
314. Taylor, W. A. (1995). Total quality management and the need for organizational self-assessment: some empirical evidence. *Total Qualify Management 6, no. 1:3-12*.
315. Taylor C. (2004). *Operational risk: KRIs move up a gear*. Global Risk Regulator, November.
316. Taylor C., Davies J. (2003). *Getting traction with KRIs: Laying the Groundwork*. The RMA Journal, November.
317. Teece, D. J. (1998). Research directions for knowledge management. *California Management Review 40, no. 3:289-292*.
318. *The Audit Commitee Handbook*. October, 2003.
319. The Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements. (2003). *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*.
320. *The COSO Financial Controls Framework*. (1992). Retrieved from the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control:
http://www.sox-online.com/coso_cobit_coso_framework.html.
321. *The Internal Audit: Crisis Functions*. (2009). ACCA// GAAR.Ru. Retrieved from:
http://gaap.ru/krizis_funktsii_vnutrennego_audita/
322. *The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Re-

- trieved from the IIA: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>
323. *The International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework* (BCBS 118, 2006). Revised from the BCBS: <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>
 324. *The International Survey of Members of Audit Committees in 2010 - the results of research for Europe*. Institute of audit committees. Retrieved from: www.kpmg.ru/aci
 325. *The Institute of Internal Auditors*. (2011). Web-site: <http://www.theiia.org>
 326. *The Professional Practices Framework: Practice Advisories*. (2010). Altamonte Springs, Florida. Institute of Internal Auditors.
 327. Torbert W.R. (1974) Pre-Bureaucratic and Post- Bureaucratic Stages of Organization Development. *Interpersonal Development. Vol.5. N 1*: 1-25.
 328. *The Internal Audit Function in Banks, CBSBS 2011*. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>
 329. (du) Toit, B. (2004) Risk, theory, reflection: Limitations of the stochastic model of uncertainty in financial risk analysis. *Principal Quantitative Analyst. N 6 (Jun.)*. Pp.20-27.
 330. Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations 50, n. 1*:73-89.
 331. Ueda, S. (2002). *Japan Quality Award*. The Quest for Global Competitiveness Through National Quality and Business Excellence Awards. — Asian Productivity Organization.
 332. *Under Control: Deloitte & Touche Comparative Report 2002-2005* (Sarbanes-Oxley Act in Action) (2005). N.Y. Deloitte Global Office.
 333. Van der Wiele, I, Dale B., Williams R., Kolb F., Moreno-Luzon M. D., etc. (1995). State-of-the-art study on self-assessment. *The TQM Magazine 7, no. 4*:13-17.
 334. Van der Wiele, A., A. R. T. Williams, B. G. Dale, G Carter, F. Kolb, D. M. Luzon, A. Schmidt, and M. Wallace. (1996). Quality management self-assessment: An examination in European business. *Journal of General Management 22, no. 1*:48-67.
 335. Van der Wiele, I., A. Brown, Millen R., and Whelan D. (2000). Improvement in organizational performance and self-assessment practices by selected American firms. *Quality Management Journal 7, no. 4*:8-22.
 336. Vunjak, N. (2000). Karakteristike bankarskog portfelja i upravljanje rizicima u banci. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici, (5)*, 197-203.
 337. Vunjak, N., & Đurasinović, J. (2007). Determinante rizika poslovnih banaka. *Strategijski menadžment, 12(1-2)*, 18-23.
 338. Vunjak, N., Zelenović, V., & Ostojić, S. (2011). Client solvency and banking risks for the purpose of strategic bank management. *Strategic Management, 16(2)*, 3-10.
 339. Walker, E., Dutemple A.F. (2006). Reducing operational risk. *SAS Business Intelligence Journal, No. 2*.
 340. Weaver, L. (2009). *Audit Risk*. Retrieved from the ACCA: (the Association of Chartered Certified Accountants, UK). Web site: http://www.accaglobal.com/pubs/archive/sa_nov09_jones.pdf
 341. Weiss Y. (1974). The Determination of Life Cycle Earnings: A Survey: Handbook of Labour Economics. *Elsevier. P.603-640*.
 342. Whitehill, M. (1997). Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage, *Long Range Planning 30, no. 4*:621-627.
 343. Wiela, J. (2009). *Внутренний аудит: уйти или остаться?*. FCCA. Translation retrieved from: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/197071.html>

344. Willey, R. (1996). Self-assessments spur business improvement at Merix Corporation. *National Productivity Review* 15, no. 4:93-105.
345. Wilson, G. (1998). The impact of the European Quality Award model on organizational performance: A Northern Ireland perspective. *Total Quality Management* 9, no. 4-5:237-240.
346. *World Congress of Accountants (WCOA)*. Web site: <http://www.ifac.org/>
347. Wu, K., Wiebe, H. A., and Politi, J. (1997). Self-assessment of total quality management programs. *Engineering Management Journals*, no. 1:25-31.

Прилог 1.

Хијерархија улоге интерне ревизије



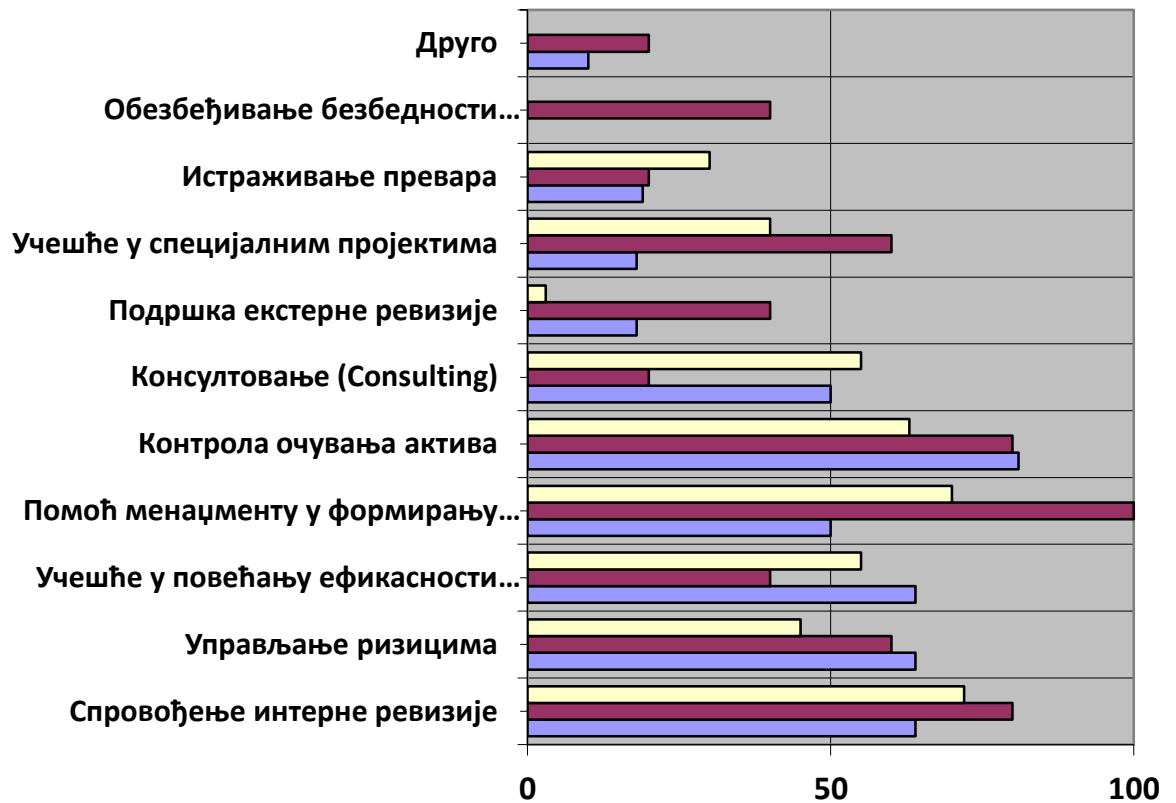
Наставак Прилога 1.

**Улога интерне ревизије у различитим моделима
управљања компанијама**

Критеријуми	Англо-амерички („outside” system) модел управљања	Немачко-јапански („inside” system) модел управљања
Структура акционарског власништва	У вези са високом дисперзијом акционарског власништва задатак интерне ревизије је да обезбеди равнотежу интереса.	У условима високе концентрације акционарског власништва интерна ревизија представља један од инструмената обезбеђивања заштите интереса мањинских власника акција.
Највиши органи управљања	Структура управљања са једним нивоом - постојање само Управног одбора, који се састоји од извршних и независних директора.	Структура управљања са два нивоа: Надзорни одбор, који се састоји од представника акционара и Управни одбор, који се углавном састоји од извршних директора.
Улога менаџмента	Јак утицај менаџера, који може бити умањен коришћењем ефикасне интерне ревизије.	Маргинални утицај менаџера, објашњава се постојањем структуре управљања у два нивоа, где је интерна ревизија у стању да појача функције Надзорног одбора.
Основна функција интерне ревизије	Помоћ у превазилажењу и решавању „сукоба интереса“ менаџера и власника.	Помоћ у решавању „сукоба интереса“ институционалних и мањинских власника.
Приоритетна организациона форма интерне ревизије	Постојање велике самосталне службе интерне ревизије, која је подређена органу управљања власника.	Поверавање функција интерне ревизије појединим лицима и чак спровођење интерне ревизије у „скривеној“ форми.

Прилог 2.

Позиције руководиоца компаније и службе интерне ревизије у погледу најзначајнијих задатака који стоје пред службом интерне ревизије

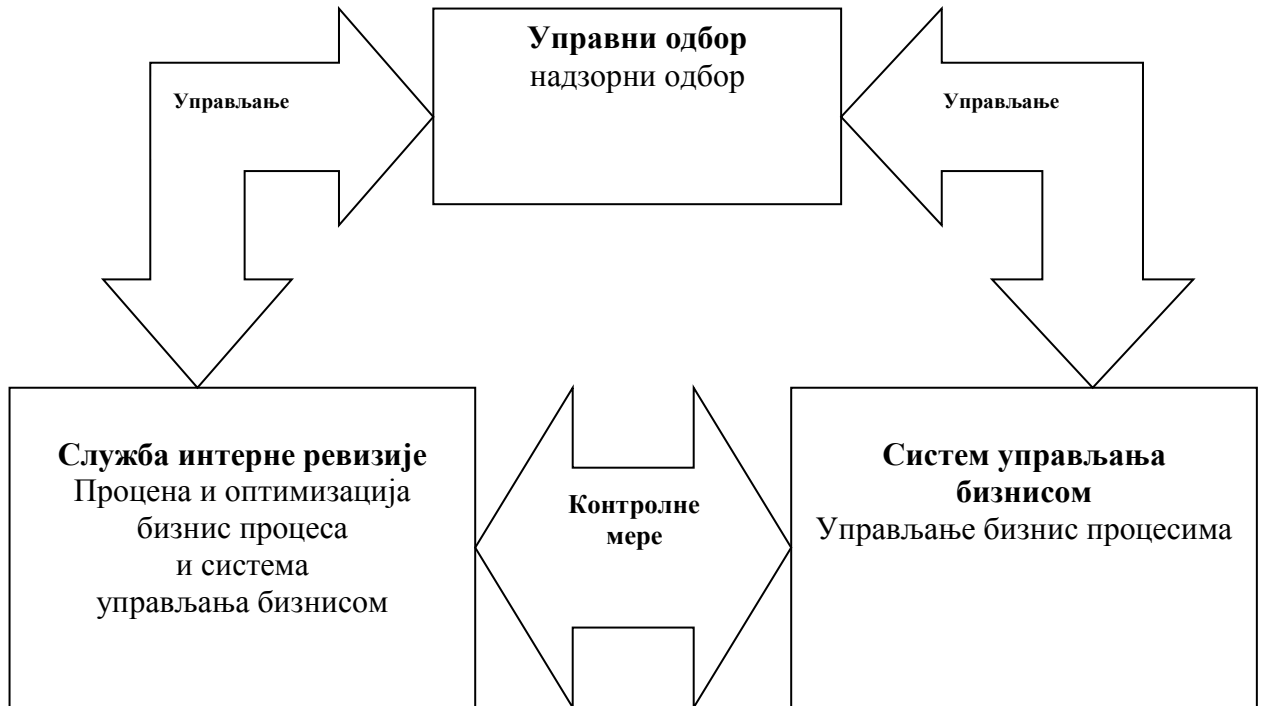


□ Руководилац Службе интерне ревизије (СИР) ■ Председник, Генерални директор ■ Председник Управног одбора

Извор: У складу са подацима Института интерних ревизора.

Прилог 3.

Шема интеракције између Службе интерне ревизије (СИР) и менаџмента компаније



Прилог 4

Општа структура упитника компаније која спроводи процену система TQM

Теме	Питања
Општа карактеристика компаније	<ul style="list-style-type: none">• Општа информација: назив, број запослених, подаци о продаји, власничка структура, број запослених и подаци о продаји за конкретну групу (компаније), држављанство руководиоца компаније, организациона карта групе, релативна важност фирме у групи итд.• Бизнис портфолио• Финансијско-економски подаци• Организациона структура и организациона карта (шема)• Организациона култура• Стил менаџмента• Историјски развој фирме
Менаџмент квалитета	<ul style="list-style-type: none">• Историјска еволуција менаџмента квалитета• Текућа структура квалитета• Функције у вези са људским ресурсима, које се односе на менаџмент квалитета: ангажовање и селекција, обука и развој, систем оцењивања, систем награђивања, систем признавања• Методе које се користе за побољшање процеса
Самооцењивање	<ul style="list-style-type: none">• Премисе и историјска еволуција самооцењивања у фирми• Функције у вези са људским ресурсима, које се односе на самооцењивање: ангажовање и селекција, обука и развој, систем, систем оцењивања, систем награђивања, систем признавања• Референтни модел који се примењује• Приступ који се примењује у самооцењивању• Ресурси који се улажу у процес: људи, време, новац• Учесталост спровођења• Описивање процеса самооцењивања• Нивои децентрализације у примени самооцењивања• Резултати самооцењивања: области побољшања, бодовање итд.• Веза самооцењивања са процесом стратешког планирања

Прилог 5

Основни критеријуми система оперативног управљања ризицима (Базелска комисија)

Стандардизовани приступ (The Standardised Approach)

У оквиру стандардизованог приступа делатност банке се дели на осам бизнис-праваца:

- корпоративне финансије (corporate finance),
- трговачке операције (trading & sales),
- банкарске операције на мало (retail banking),
- комерцијалне банкарске операције (commercial banking),
- благајничко пословање (payment & settlement),
- агентске и депозитарне услуге (agency services),
- управљање активима (asset management),
- брокерске услуге на мало (retail brokerage).

- Бруто приход служи као општи показатељ обима операција и, према томе, као показатељ очекиваних размера оперативних ризика у оквиру сваког од бизнис-праваца.

- Критеријуми капитала за бизнис-правце се израчунавају множењем бруто прихода и фактора (који се означава са β), и који се додељује конкретном бизнис-правцу.

Критеријуми Базела II за стандардизовани приступ

Да би добила право да примењује стандардизовани приступ, банка мора да докаже надзорним органима да, у најмању руку:

- њен управни одбор и највиши менаџмент активно учествује у контроли механизма управљања оперативним ризицима;

- да има концептуално поуздан и адекватно реализован систем управљања оперативним ризицима; и

- да има довољно ресурса за примену приступа у оквиру основних бизнис-праваца, а такође у области контроле и ревизије.

Надзорни органи имају право да успоставе прелиминарни период, у току којег ће моћи да спроводе мониторинг примене стандардизованог приступа од

стране банке, пре него што она добије право да га примењује у пракси у циљу обрачуна регулаторног капитала.

Банка је дужна да изради конкретне стратегије и да има документоване критеријуме за распоређивање бруто прихода по текућим бизнис-правцима и врстама делатности у циљу стандардизованог приступа. Како се појављују нове или мењају постојеће врсте делатности, критеријуми се морају проверавати и кориговати.

Напредни приступ Advanced Measurement Approaches (AMA)

У оквиру напредног приступа АМА критеријум регулаторног капитала једнак је показатељу ризика, који се генерише помоћу интерних банкарских система мерења оперативних ризика уз примену квантитативних и квалитативних критеријума за АМА, о којима се говори у наставку.

Примена АМА подлеже одобравању од стране надзорног органа, који ће разматрати прихватљивост методологије распоређивања капитала на покривање ризика у делу бизнис-праваца, узимајући у обзир то у којој се фази развоја налазе методе распоређивања урачунавајући ризик, и у коликој мери то одражава ниво оперативног ризика како у конкретној банци, тако и у оквиру банкарске групе.

Критеријуми Базела II за напредни приступ(АМА)

Да би имала могућност да примењује АМА, банка је дужна да покаже надзорном органу да, у најмању руку:

- Управни одбор и највиши менаџмент активно учествују у контроли механизма управљања оперативним ризицима;
- Постоји концептуално поуздан и у потпуности имплементиран систем управљања оперативним ризицима; и
- Поседује довољно ресурса за примену приступа у оквиру основних бизнис-праваца, а такође у области контроле и ревизије.
- Као што је изложено у наставку, интерни банкарски систем процене мора рационално да процењује очекиване и неочекиване губитке базирајући се на комбинованом коришћењу интерних и релевантних екстерних података о губицима, на анализи сценарија, као и на пословном окружењу банке и систему интерне контроле.

- Банкарски систем процене оперативних ризика такође мора бити у стању да подржава распоређивање економског капитала на операционе ризике различитих бизнис-праваца на такав начин, да доприноси унапређењу управљања тим ризицима

Банка је дужна да задовољи следеће стандарде квалитета, како би добила дозволу за примену АМА за обрачун капитала за операционе ризике:

1. Банка мора имати независни организациони део за управљање оперативним ризицима (функцију), који је одговоран за разраду и имплементацију механизма управљања ризицима. Овај организациони део се бави разрадом и спровођењем у дело:

- корпоративне политике, кодификације и разраде процедура за управљање ризицима и контроле оперативних ризика;
- разраде и имплементације корпоративне методологије процене оперативних ризика;
- разраде и имплементације система извештавања о оперативним ризицима;
- разраде стратегије откривања, процене, мониторинга и контроле/смањења оперативних ризика.

2. Интерни банкарски систем процене ризика мора бити тесно интегрисан са текућим процесима управљања ризицима у банци, а његови резултати представљати саставни део процеса мониторинга и контроле структуре оперативних ризика банке. На пример, та информација мора играти суштинску улогу приликом састављања извештаја о ризицима, управљачких извештаја, интерног распоређивања капитала и анализе ризика. Банка мора имати разрађене методе распоређивања капитала за оперативне ризике основних процеса и стимулисања побољшања корпоративног управљања.

3. Извештаји о оперативним ризицима и губицима се морају редовно достављати менаџменту пословних организационих делова, највишем менаџменту и Управном одбору. Банка мора имати процедуру предузимања мера у складу са информацијом која је садржана у управљачким извештајима.

4. Банкарски систем управљања ризицима мора бити документован. Банка мора имати механизам поштовања документованих интерних стратегија, проце-

дура контроле и управљања ризицима, укључујући и мере за случај њиховог непоштовања.

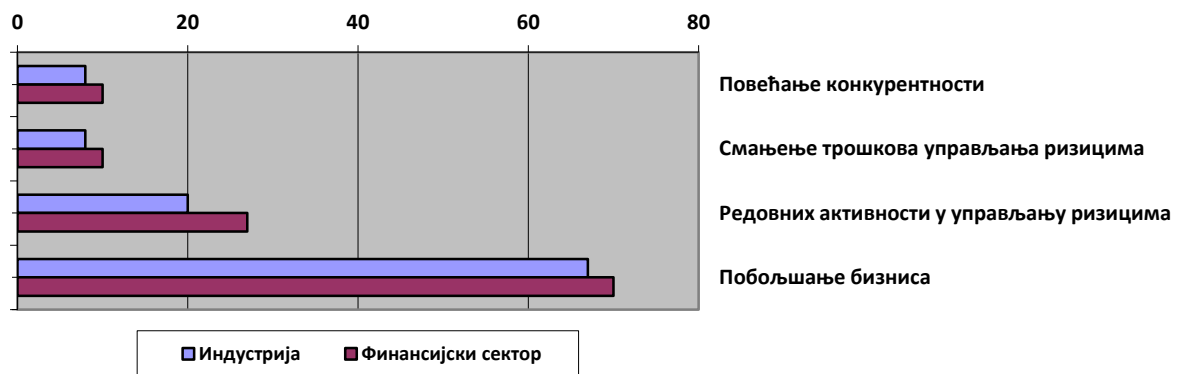
5. Интерни или екстерни ревизори су дужни да редовно проверавају процесе управљања и системе процене оперативних ризика. Проверава се делатност како пословних организационих делова, тако и самосталног организационог дела за управљање оперативним ризицима.

Прилог 6.

Резултати анкета, спроведених од стране британског часописа Strategic Risk у сарадњи са компанијом Proviti Independent Risk Consulting, о неопходности имплементације комплексних система управљања ризицима (2007-2012. год.)

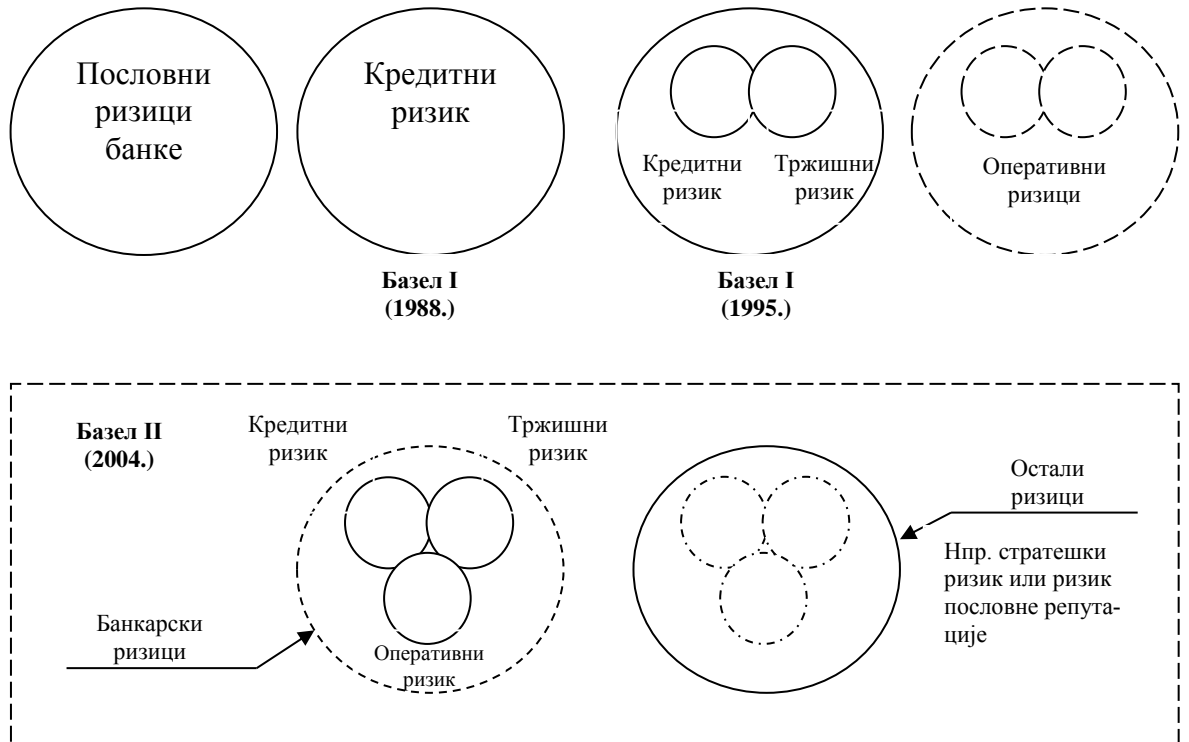
Питање: Шта компаније очекују од имплементације система процене?

Одговори:



Прилог 7.

Међународна регулаторна перцепција организационих ризика (ОР) у банкарској сфери



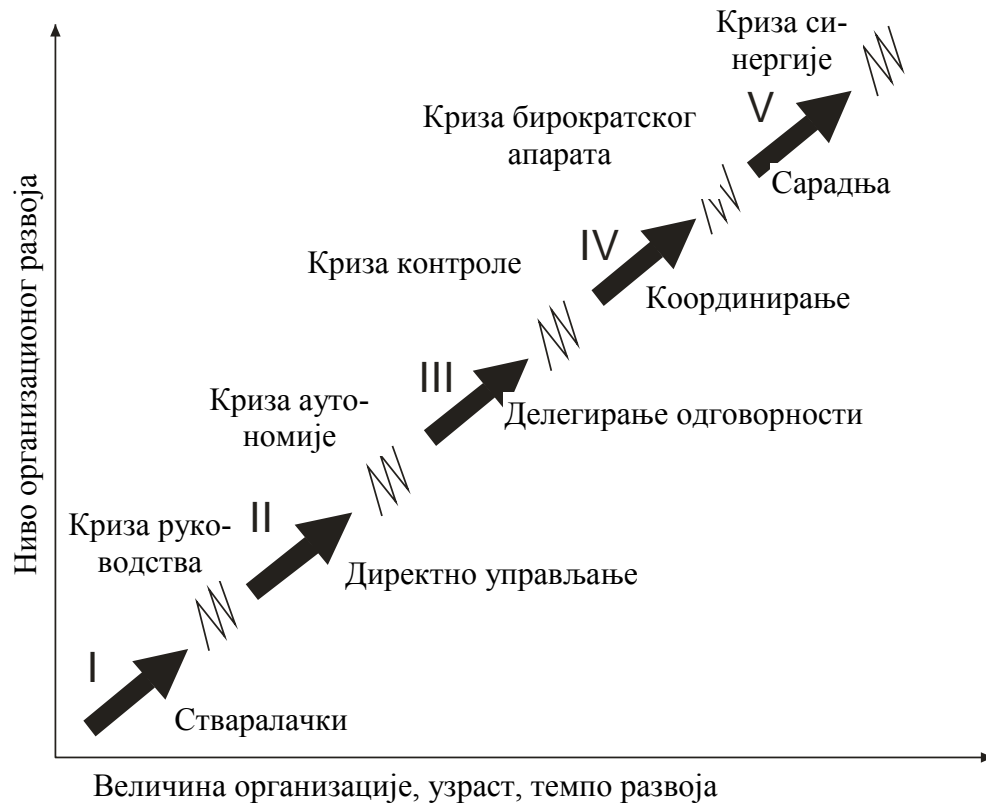
Прилог 8.

Пример модела зрелости система управљања ризицима, који се активно примењује од стране стручњака компаније Deloitte & Touche

Нивои зрелости	Систем	
Процена ефикасности узимајући у обзир ризик	6	Процена ефикасности узимајући у обзир ризик. Прорачун профитабилности капитала узимајући у обзир ризик (RAROC). Формирање цена узимајући у обзир ризик. Процена у систему ефикасности организационих делова узимајући у обзир ризик
Агрегација ризика, прорачун економског капитала	5	Подржавање свих методика Базел II за прорачун економског капитала за операционе, тржишне и кредитне ризике.
Процена ризика и текуће позиције у погледу ризика	4	Моделирање на основу историјских података помоћу хијерархијског механизма правила
Процена непредвиђених губитака, стимулисање	3	Различите методике процене тржишног ризика. Могућност комбиновања методика од стране банке. Коришћење показатеља осетљивости. Обрада података из база за бизнис правила
Откривање ризика, одређивање текућих позиција које су изложене ризику	2	Откривање ризика помоћу узлазног модела. Постојање ризика у систему чувања података. Проток докумената и вођење евиденције
Откривање операција и инструмената	1	Силазни модел за декомпозицију бизнис процеса банке. Постојање специјализоване базе за чување података у систему. Евиденција организационе структуре банке.

Прилог 9.

Модел организационог развоја Л. Грејнера



Прилог 10.

Схема интервјуа за потребе одређивања нивоа зрелости менаџмента

Подаци о организацији:

Назив организације:

Број запослених у организацији:

Основна делатност организације:

Подаци о испитанику:

Занимање:

Кратак опис радног места:

Радни стаж у организацији (у годинама):

Број запослених у одељењу у ком испитаник ради:

Отворена питања:

1. На шта је оријентисан менаџмент компаније?
2. Који тип (модел) управљања преовлађује у компанији?
3. Који начин доношења одлука и расподеле одговорности се најчешће примењује?
4. На који начин менаџмент компаније управља ресурсима?
5. Како су организовани кључни процеси унутар компаније, на који начин се имплементирају унапређења и иновације?
6. Како се врши мониторинг резултата?
7. Како је изграђен систем мотивације и награђивања сарадника?

Прилог 11.

Схема интервјуа за идентификацију и анализу кључних индикатора ризика

Подаци о организацији:

Назив организације,
Број запослених у организацији,
Основна делатност организације.

Подаци о испитанику:

Занимање,
Кратак опис радног места,
Радни стаж у организацији (у годинама),
Број запослених у одељењу у ком испитаник ради.

Отворена питања:

1. Дефинишите стандардне врсте ризика који су карактеристични за Вашу Компанију по основним групама ризика (максимално 4 ризика за сваки од наведених аспеката):
 - a. тржишни и ценовни ризици - укључују вероватноћу да ће раст понуде неког производа или услуга или агресивно смањење цена од стране конкуренције принудити компанију да снизи и своје цене, што ће довести до смањења добити;
 - b. кредитни ризици - повезани су са потпуним или делимичним неплаћењем цене за набавку производа, радова, услуга од стране комитената;
 - c. оперативни ризици - ризици од губитака, који могу бити у вези са неадекватним или погрешним унутрашњим процесима, грешкама сарадника, кршењима технолошког процеса, утицајима екстерних догађаја.
 - d. ризици ликвидности - изазвани недовољним обртом новчаних средстава, недовољним могућностима за плаћање, повећање капитала или добијање готовинских кредита.
 - e. правни ризици – ризици од судских процеса или казни за непоштовање закона, укључујући и ризике који су везани за кршење интерних политика и кодекса (етика, борба против корупције и сл.).
2. Рангирајте добијене резултате по приоритетности у оквиру три квалитативне категорије ризика: „Низак степен ризика“, „Средњи степен ризика“ и „Висок степен ризика“.

Затворена питања:

За сваки од индикатора које је сврстан у групу „Висок степен ризика“ одговорите на следећа питања, користећи предложене варијанте одговора:

1. Каква је учесталост појаве посматраног ризика?
 - a. Учесталост се тешко одређује или је недовољно висока.
 - b. Једном недељно, али утицај није одређен недвосмислено.
 - c. Свакодневно.
2. Да ли су граничне вредност ризика утврђене аналитичким путем?
 - a. Нема граничних вредности.
 - b. Нису утврђене аналитичким путем.
 - c. Утврђене су аналитичким путем и лако су измерљиве.
3. Да ли је веза овог ризика очигледна према одређеном одељењу организације?
 - a. Веза није очигледна.
 - b. Веза постоји, али није јединствена (одговара за неколико одељења).
 - c. Ризик јасно одражава специфику одређеног (конкретног) одељења.
4. Да ли постоје историјских подаци о утицају овог ризика?
 - a. Нови ризик без историјских података.
 - b. Постоје необрађени подаци.
 - c. Постоји велики број података доступних за анализу.
5. Како оцењујете квалитет података о утицају овог ризика на пословање организације?
 - a. Низак.
 - b. Средњи.
 - c. Висок.
6. Како оцењујете могућност квантитативног прорачуна утицаја ризика на пословање организације?
 - a. Сложен прорачун.
 - b. Постоји потешкоћа у прорачуну.
 - c. Прост прорачун.
7. Какви су били финансији губици од утицаја овог ризика у последњих 5 година пословања организације (потребно је одредити границу у новчаним јединицама за сваку организацију посебно. Препорука: мање од 0,5% годишњег прихода – мали губитак, од 0,5% до 2% - средњи губитак, преко 2% годишњег прихода – велики губитак):
 - a. Мали.
 - b. Средњи.
 - c. Велики.
8. Да ли анализа овог ризика треба да се врши засебно или заједно са другим индикаторима?
 - a. Анализа је могућа само са другим индикаторима ризика.
 - b. Двосмисленост индикатора.

- c. Могућа је самостална анализа ризика (самостална примена индикатора).
9. Да ли у организацији постоји акциони план за уклањање предметног ризика?
- a. План не постоји или постоји само формално али се не примењује у пракси.
 - b. План постоји, али се не примењује у свим одељењима организације, или контрола извршења акционог плана није потпуна.
 - c. План постоји, примењује се у свим релевантним одељењима организације и његово извршење се редовно контролише.

Прилог 12.

Упитник за оцену ризика у електронском банкарству

Упитник за оцену ризика у електронском банкарству (Тест самооцењивања)

Подаци о организацији:

Назив организације:

Број запослених у организацији:

Основна делатност организације:

Подаци о испитанику:

Занимање:

Кратак опис радног места:

Организациони део (служба, одељење):

Питања за спровођење самооцењивања у одељењу електронског банкарства:

Р.бр.	Питање	Одговор (да/не)	Напомена
1.	Ажурирање матичних података о клијентима и банкарским рачунима је централизовано за целу организацију?		
2.	Запослени у одељењу електронског банкарства имају могућност самосталне измене матичних података о клијентима?		
3.	Све промене матичних података клијената морају бити документоване?		
4.	Постоји процедура која детаљно прописује правила за креирање, чување и измену матичних података о клијентима и рачунима.		
5.	Све промене у систему матичних података у одељењу електронског банкарства (право приступа, радни ток, регистрација, измена) одобрава независно лице?		

6.	Матични подаци о клијентима и рачунима су доступни само уз прописану ауторизацију и проверу идентитета корисника?		
7.	За извршење било ког плаћања без обзира на износ и врсту плаћања поштује се правило дуплог подписа (потписивање од стране најмање два различита лица)?		
8.	Лице које уноси налог за плаћање у систем електронског банкарства има право подписа за извршење плаћања?		
9.	Кључеви и паролe (подписи) за извршење плаћања у систему електронског плаћања се чувају на сигурним местима са ограниченим доступом (у сефу)?		
10.	Сва плаћања морају бити документована (уговор, фактура, налог за плаћање)?		
11.	Стање главне књиге се усклађује са банкарским изводима свакодневно?		
12.	Копоративне кредитне картице које имају директну везу са основним рачуном или рачунима организације се издају само ограниченом броју корисника, уз претходну потврду овлашћеног лица?		
13.	Одлука о одобрењу за отварање банкарске картице мора бити подписана од стране овлашћеног лица?		
14.	Ажурирање података о свим приливима и одливима са банкарских картица се реализује у реалном времену?		
15.	Систем подршке клијентима банкарских картица је доступан 24 часа свакодневно?		
16.	Одлука о одобрењу депозитних и кредитних послова мора бити подписана пре закључења		

	уговора?		
17.	Одлука о одобрењу депозитних и кредитних послова мора бити одобрена од стране управног одбора (у складу са статутом и интерним документима организације)?		
18.	Процента ставка за све депозитне и кредитне послове је позната пре закључења уговора и не подлеже измени једнострано за сво време важења уговора?		
19.	Провера финансијског здравља и ликвидности примаоца кредита је обавезан и саставни део процедуре одобрења кредита?		
20.	Постоји ограничени број ситуација у којима је дозвољено отварање специјалних банкарских рачуна?		
21.	Одобрење специјалних банкарских рачуна је регулисано посебном процедуром?		
22.	Ауторизација корисника у систему електронском банкарства је регулисана детаљном политиком (укључујући ИТ аспект) која је одобрена од стране овлашћеног лица?		
23.	Главни елементи канала за пренос електронских података (услуге интернет провајдера и повезане технологије) су изван директне контроле организације?		
24.	За сваку сесију у електронском банкарству је потребна ауторизација. У случају прекида, нова сесија захтева поновну ауторизацију и проверу идентитета корисника?		
25.	Постоји детаљан план акција у случају инцидентних ситуација у електронском банкарству и сви запослени су упознати са њим?		