



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЛИЦА М. ЂОРЂЕВИЋ**

**ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У ФУНКЦИЈИ**  
**УНАПРЕЂЕЊА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА**

**- докторска дисертација -**

**Ниш, 2016. година**



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЛИЦА М. ЂОРЂЕВИЋ**

**ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У ФУНКЦИЈИ  
УНАПРЕЂЕЊА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА**

**- докторска дисертација -**

Текст ове докторске дисертације  
ставља се на увид јавности,  
у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“, број  
76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013, 99/2014).

**НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о  
ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).  
Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за  
уознавање са садржајем пре одбране.

**Ниш, 2016. година**



**UNIVERSITY OF NIŠ**  
**FACULTY OF ECONOMICS**

**MILICA M. ĐORĐEVIĆ**

**THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN CORPORATE  
GOVERNANCE**

**- Doctoral dissertation -**

**Niš, 2016.**

## Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације

---

### Ментор:

Др Тадија Ђукић, редовни професор  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

### Чланови комисије:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

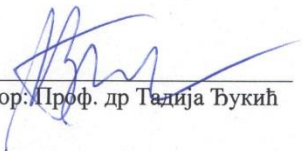
\_\_\_\_\_

Датум одбране докторске дисертације: \_\_\_\_\_

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ  
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан да кандидат Милица Ђорђевић може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом **ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА**, ради организације њене оцене и одбране.

Ниш, 19.05.2016.. године

  
Ментор: Проф. др Тадија Ђукић

**THE STATEMENT OF THE MENTOR'S CONSENT FOR THE SUBMISSION  
OF THE COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the Milica Đorđević, can submit the completed doctoral dissertation entitled **ROLE OF INTERNAL AUDIT IN CORPORATE GOVERNANCE** to the officer for doctoral studies at the Faculty, for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 19.05.2016.

  
Mentor: Full professor Tadija Đukić, Phd

## Научни допринос докторске дисертације

Средином деведесетих година прошлога века започето је најсадржајније унапређивање улоге и активности интерне ревизије. Унапређивање усмерено у правцу пружања веће подршке управљању и контроли предузећа условило је да централни предмет интересовања међународне научне заједнице буде домет интерне ревизије у унапређивању система корпоративног управљања. У Републици Србији почели су да се унапређивања питања корпоративног управљања, те и интерне ревизије, законским оквирима везују се тек за средину прве декаде 21. века што је условило да истраживања овог проблема буду знатно малобројнија. Због тога се научни допринос ове докторске дисертације, у најширем, огледа у пружању подршке досадашњим истраживањима и богаћењу основе за даље свеобухватно теоријско и концептуално уобличавање развоја интерне ревизије.

Теоријски допринос докторске дисертације огледа се у систематизацији сазнања везаних за улогу и активности модерне интерне ревизије, а затим и резултата претходних истраживања која се односе на валоризацију потенцијала интерне ревизије за унапређивање система корпоративног управљања. Детаљним изучавањем питања ефикасности интерне ревизије, као мере у којој ова функција постиже своје циљеве, у докторској дисертацији систематизовани су приступи њеног мерења и идентификовани фактори са најснажнијим утицајем на ефикасност интерне ревизије.

Резултати спроведеног емпиријског истраживања представљају посебан допринос докторске дисертације јер обезбеђују повећање евиденције о значају интерне ревизије за унапређивање система корпоративног управљања - истраживањем праксе интерне ревизије у предузећима у Републици Србији потврђење су претпоставке о њеном позитивном утицају на финансијске перформансе предузећа, као крајњим стандардима за оцену успешности корпоративног управљања.

Сумирањем резултата теоријског и емпиријског истраживања обезбеђена је интеграција знања о интерној ревизији чијим је коришћењем пружен кључни допринос докторске дисертације. Конкретно, спроведено истраживање резултирало је креирањем научно заснованог и практично потврђеног садржаја на основу кога су конципиране препоруке за приближавање праксе интерне ревизије у Републици Србији најбољој пракси, уз усклађивање са актуелним привредним кретањима.

## **Scientific Contribution of the Doctoral Dissertation**

In the mid-nineteen-nineties, the most comprehensive improvement of the role and activities of internal audit began. Improvement directed towards providing greater support to the governance and control of enterprises made the scope of internal audit in improving corporate governance system the central subject of interest of the international scientific community. In the Republic of Serbia, the process of legal regulation of corporate governance and internal audit issues began in the middle of the first decade of the 21<sup>st</sup> century, which caused scarce research on these issues. Therefore, the scientific contribution of this doctoral thesis is, in broadest terms, reflected in supporting current research and enriching the foundation for further comprehensive theoretical and conceptual shaping of internal audit.

The theoretical contribution of the doctoral thesis is reflected in the systematization of knowledge related to the role and activities of modern internal audit, and then the results of previous research concerning the evaluation of internal audit potentials for improving the system of corporate governance. Through a detailed study of the effectiveness of internal audit, as well as the extent to which this function succeeds in realizing its objectives, this doctoral dissertation systematizes approaches to its measurement and identifies factors with the strongest influence on the effectiveness of internal audit.

The results of the empirical research stand for a special contribution of this doctoral dissertation, because they increase the records on the importance of internal audit for improving the system of corporate governance – research into internal audit practice in enterprises in the Republic of Serbia confirm assumptions about its positive impact on the financial performance of the enterprise, as the ultimate standard for assessing corporate governance success.

Summary of theoretical and empirical research results allows for the integration of knowledge on internal audit, whose use makes the crucial contribution of the doctoral dissertation. In particular, the research resulted in the creation of a scientifically based and practically confirmed foundation for making recommendations for bringing internal audit practice in the Republic of Serbia closer to the best practices, along with compliance with current economic trends.

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор:

Др Тадија Ђукић, редовни професор  
Универзитет у Нишу  
Економски факултет

Наслов:

Интерна ревизија у функцији унапређења корпоративног управљања

Резиме:

Развој интерне ревизије у протеклих двадесетак година ишао је у правцу успостављања функције која ће, поред *пружања објективног уверавања* у ефективност структуре управљања и обављања пословних активности у предузећу, представљати и *катализатор за промене* путем пружања савета и усмеравања рада. Овако развијена двојака улога интерне ревизије пружа јој значајан потенцијал за унапређивање система корпоративног управљања. Искоришћавање пуног потенцијала интерне ревизије и његово даље јачање условљено је свеобухватним и правилним разумевањем места, улоге и активности интерне ревизије у систему корпоративног управљања.

**Сврха истраживања** - Сврха истраживања у овој докторској дисертацији, најпре, се огледа у пружању целовитог увида у еволуцију интерне ревизије од „полицајца у предузећу до стратешког партнера менаџмента“. Истраживање се, затим, усмерава на утврђивање природе односа између интерне ревизије и корпоративног управљања у контексту Републике Србије. Након дескрипције стања - оствареног места и улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања, циљ је утврдити остварени ниво ефективности ове функције и идентификовати факторе који условљавају ту ефективност. Крајња намера је потенцирање значаја интерне ревизије и подстицање њеног даљег развоја.

**Дизајн истраживања** - Емпиријско истраживање извршено је обрадом и анализом података прикупљених из секундарних и примарних извора. Секундарне изворе чинили су регулаторни оквири и извештаји релевантних институтција, док су примарни подаци прикупљени путем анкетања које је спроведено у периоду јул-новембар 2015. године. Истраживање је било усмерено на предузећа из приватног сектора у којима је функција управљања одвојена од власништва, а јединице анкетања били су руководиоци интерне ревизије и менаџери предузећа. Реализовани узорак чини 96 предузећа. Тестирање хипотеза и остваривање циљева истраживања подразумевало је коришћење сета математичко-статистичких метода.

**Налази истраживања** - Узимајући у обзир ниво развијености и специфичности корпоративног управљања у Републици Србији, анализом резултата спроведеног истраживања установљено је да интерна ревизија заузима значајно место у систему корпоративног управљања и да њена улога и активности



превазилазе оквире традиционално усмерене интерне ревизије. Предузећа у којима је успостављена интерна ревизија успешнија су од оних у којима ова функција није успостављена, а идентификоване су индиције да интерна ревизија доприноси том успеху. Такође, значајан налаз односи се на чињеницу да је функционисање интерне ревизије у највећој мери усаглашено са стандардима и најбољом праксом - интерни ревизори остварују значајан ниво независности и објективности, усмеравају свој рад према постављеним плановима и примењују адекватне приступе извештавању.

**Значај истраживања** - Спроведеним емпиријским истраживањем обезбеђује се сагледавање остварених домета интерне ревизије у систему корпоративног управљања у Републици Србији чиме се пружа разумевање њеног значаја. Идентификовањем области у којима се могу остварити унапређења подстиче се даљи развој интерне ревизије и њено чвршће повезивање са системом корпоративног управљања.

Научна област:  
Научна  
дисциплина:

Економија

Ревизија

Кључне речи:

Интерна ревизија, Корпоративно управљање, Активности интерне ревизије, Ефективност интерне ревизије, Фактори ефикасности интерне ревизије

УДК:

334.72.036:657.6(043.3)

CERIF  
класификација:

S192

Тип лиценце  
Креативне  
заједнице:

CC BY-NC-ND

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor: PhD Tadija Đukić, full professor  
University of Niš  
Faculty of Economics

Title: The role of internal audit in corporate governance

The development of internal audit in the past twenty years has gone in the direction of establishing a function that will, in addition to *providing an objective assurance* of the effectiveness of the governance structure and the performance of business activities in the enterprise, stand for a *catalyst of changes* by providing advice and guidance to work. Such a dual role of internal audit provides it with significant potential for improving the system of corporate governance. Utilization of the full potential of internal audit and its further strengthening is conditioned by the comprehensive and correct understanding of the place, role, and activities of internal audit in the system of corporate governance.

**Purpose** – The research purpose in this doctoral thesis is, first, reflected in the provision of a comprehensive insight into the evolution of internal audit, from “the police officer in an enterprise to a strategic management partner”. The study then shifts to the determination of the nature of the relationship between internal audit and corporate governance in the context of the Republic of Serbia. After the description of the situation – the place and role of internal audit in the corporate governance system, the goal is to determine the achieved level of effectiveness of this function in identifying factors that influence that effectiveness. The ultimate intention is to stress the significance of internal audit and encourage its further development.

**Design/methodology/approach**– Empirical research was carried out by the processing and analysis of data collected from secondary and primary sources. Secondary sources consisted of regulatory frameworks and the relevant institutional reports, while the primary data was collected through a survey conducted in the period July-November 2015. The study was aimed at private sector enterprises in which management function is separated from ownership, units of survey being internal audit managers and managers of enterprises. The realized sample included 96 enterprises. Testing the hypotheses and achieving the goals of the research involved the use of a set of mathematical and statistical methods.

**Findings** – Taking into account the level of development and specific features of corporate governance in the Republic of Serbia, analysis of the research results pointed to the fact that internal audit has an important place in the system of corporate governance, and that its role and activities transcend the limits of traditional internal audit. Enterprises that establish internal audit are more successful than those

in which this function is not established, and there are indications that internal audit contributes to this success. In addition, a significant finding relates to the fact that the functioning of internal audit is largely compliant with the standards and best practices – internal auditors have a significant degree of independence and objectivity, direct their work according to the set plans, and implement adequate approaches to reporting.

***The importance of research*** – This empirical research provides an overview of the realized scope of internal audit in the system of corporate governance in the Republic of Serbia, which facilitates the understanding of its importance. Identification of areas where improvements can be made encourages further development of internal audit and its stronger integration into the system of corporate governance.

Scientific Field:	Economics
Scientific Discipline:	Audit
Key Words:	Internal Audit, Corporate Governance, Internal Audit's activity, Effectiveness of Internal Audit , Factors of internal audit's effectiveness
UDC:	334.72.036:657.6(043.3)
CERIF Classification:	S192
Creative Commons License Type:	<b>CC BY-NC-ND</b>

## Списак табела

### Први део

---

Табела 1. Дефиниције корпоративног управљања

### Други део

---

Табела 2. Карактеристике интерне контроле и интерне ревизије  
Табела 3. Кључне разлике између интерне и екстерне ревизије  
Табела 4. Упоредни приказ приступа истраживања превара  
Табела 5. Предности централизоване и децентрализоване организације интерне ревизије

### Трећи део

---

Табела 6. Услуге интерне ревизије стејкхолдерима предузећа у вези са управљањем ризиком у предузћу  
Табела 7. Процедуре интерне ревизије у откривању превара

### Четврти део

---

Табела 8. Приступы мерења ефективности интерне ревизије  
Табела 9. Фактори ефективности интерне ревизије

### Пети део

---

Табела 10. Карактеристике предузећа у истраживачком узорку  
Табела 11. Структура предузећа у узорку према броју запослених  
Табела 12. Збирне карактеристике предузећа у којима је успостављена интерна ревизија  
Табела 13. Збирне карактеристике предузећа у којима није успостављена интерна ревизија  
Табела 14. Успостављеност интерне ревизије - Pearson-ов коефицијент корелације  
Табела 15. Однос броја запослених у предузећима која чине узорак  
Табела 16. Успостављеност интерне ревизије - Spearman-ов коефицијент корелације  
Табела 17. Перспективе успостављања интерне ревизије у будућем периоду  
Табела 18. Регулаторни оквир интерне ревизије у Републици Србији  
Табела 19. Разлика у оствареном резултату пословања између 2014. и 2013.  
Табела 20. Разлика у оствареној заради по запосленом између 2014. и 2013.  
Табела 21. Однос нивоа примена препорука и оствареног резултата пословања  
Табела 22. Фактори ефективности интерне ревизије

## Списак слика

### Први део

---

- Слика 1. Ефекти добре праксе корпоративног управљања на предузеће
- Слика 2. Менаџмент, креирање вредности за невластичке стејхолдерске групе и власнике предузећа

### Други део

---

- Слика 3. Елементи управљачког приступа интерној контроли
- Слика 4. Тренд ширења делокруга интерне контроле

### Трећи део

---

- Слика 5. Саветодавне услуге интерне ревизије у структури корпоративног управљања
- Слика 6. Увећање вредности предузећа путем интегрисања интерне ревизије у систем корпоративног управљања
- Слика 7. Приступ интерне ревизије у ERM
- Слика 8. Активности интерне ревизије у ERM
- Слика 9. Програм спречавања превара

### Четврти део

---

- Слика 10. Приступ мерења ефикасности интерне ревизије
- Слика 11. Примена Балансне Карте у интерној ревизији
- Слика 12. Однос између интерне ревизије и менаџмента
- Слика 13. Матрица ризика

### Пети део

---

- Слика 14. Истраживачки оквир

## Списак прилога

Прилог П-1 OECD i SACG принципи корпоративног управљања

Прилог П-2 Положај интерне ревизије према кодексима корпоративног управљања  
земаља чланица ЕУ

Прилог П-3 Анкетни упитници

П-3.1 Анкетни упитник намењен руководиоцима интерне ревизије -  
*Карактеристике интерне ревизије*

П-3.2 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима је  
успостављена интерна ревизија - *Ефективност интерне ревизије*

П-3.3 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима није  
успостављена интерна ревизија - *Тенденције успостављања интерне  
ревизије*

## Списак коришћених скраћеница

Скраћеница	Значење
ACFE	Association of Certified fraud Examiners Асоцијација овлашћених истражитеља превара
а.д.	Акционарско друштво
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants Амерички институт овлашћених јавних рачуновођа
APBG	Auditing Practices Board - Одбор за ревизорску праксу
АПР	Агенција за привредне регистре
CACG	Commonwealth Association for Corporate Governance Комонвелт асоцијација за корпоративно управљање
CAE	Chief Audit Executive - Руководилац интерне ревизије
CICA	Canadian Insitute of Chartered Accountants Канадски институт овлашћених рачуновођа
CIPFA	Chartered Insitute of Public Finance and Accountantcy Институт за јавне финансије и рачуноводство
COSO	Committee of Sponsoring Organisation of Tradeway Commision
д.о.о.	Друштво са ограниченом одговорношћу
ERM	Enterprise Risk Management - Управљање ризиком предузећа
ЕУ	Европска унија
ЕСПА	European Confederation of Institutes of Internal Auditors Европска конфедерација института интерних ревизора
eng	на енглеском језику
FRC	Financial Reporting Council Савет за финансијско извештавање
IFC	International Finance Corporation Међународна финансијска организација
ИА	Institute of Internal Auditors Институт интерних ревизора
ICAEW	Institute of Chartered Accountants in England and Wales Институт овлашћених рачуновођа Енглеске и Велса

IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board Odbor za međunarodne standarde revizije i usluga uveravanja
IFAC	International Federation of Accountants Међународна федерација рачуновођа
IPC	Међународни рачуноводствени стандард
МСППИР	Међународни стандард професионалне праксе интерне ревизије
МОПП	Међународни оквир професионалне праксе
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations Америчка електронска деоничка берза
NYSE	New York Stock Exchange -Њујоршка берза
УК	Уједињено Краљевство
ПС	Практични савет
РС	Република Србија
САД	Сједињене Америчке Државе
ЗПД	Закон о привредним друштвима
чл.	Члан



## САДРЖАЈ

УВОД.....	1
<b>ПРВИ ДЕО: КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И САВРЕМЕНО КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕЋЕ: ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ И ОДРЕЂЕНА РАЗГРАНИЧЕЊА.....</b>	<b>6</b>
1. Корпоративно управљање - суштина савременог привредног поретка.....	6
1.1. Узроци увећања интереса и изазови корпоративног управљања на почетку 21. века .....	9
1.2. Теоријски оквири изучавања корпоративног управљања.....	11
1.3. Значај обезбеђивања добре праксе корпоративног управљања .....	15
1.4. Развој регулаторног оквира корпоративног управљања .....	17
1.4.1. Регулаторни оквир корпоративног управљања у САД-у.....	17
1.4.2. Регулаторни оквир корпоративног управљања у УК.....	19
1.4.3. Хармонизација корпоративног права у ЕУ .....	21
1.4.4. Принципи корпоративног управљања .....	22
1.5. Модели корпоративног управљања .....	24
2. Савремено корпоративно предузеће као пословни субјект у области економије .....	26
2.1. Карактеристике и суштина савременог корпоративног предузећа.....	26
2.2. Стејкхолдери савременог корпоративног предузећа.....	29
2.2.1. Плурализам интереса стејкхолдера савременог корпоративног предузећа .....	30
2.2.2. Заштита интереса стејкхолдера као аспект друштвене одговорности предузећа.....	32
2.3. Генерисање вредности за све стејкхолдере - циљ савременог корпоративног предузећа35	
3. Кључни учесници у систему корпоративног управљања – њихове надлежности и одговорности .....	37
3.1. Надлежности и одговорности управног одбора као кључног учесника у систему корпоративног управљања.....	38
3.2. Надлежности и одговорности извршног менаџмента као кључног учесника у систему корпоративног управљања.....	41
3.3. Надлежности и одговорности екстерне ревизије као кључног учесника у систему корпоративног управљања.....	42
3.4. Надлежности и одговорности интерне ревизије као кључног учесника у систему корпоративног управљања.....	45
<b>ДРУГИ ДЕО: ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА КАО ДЕО ИНТЕРНОГ НАДЗОРА У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА.....</b>	<b>47</b>
1. Место и значај интерног надзора у систему корпоративног управљања .....	47
2. Интерна контрола – део интерног надзора у систему корпоративног управљања.....	50
2.1. Природа, сврха и фундаментални концепти интерне контроле .....	50
2.2. Облици интерне контроле.....	52
2.3. Модели интерне контроле.....	54
2.3.1. COSO модел интерне контроле .....	54
2.3.2. CoSo модел интерне контроле .....	56
2.3.3. Turnbull извештај о интерној контроли .....	58
2.4. Значај интерне контроле за унапређење система корпоративног управљања .....	59
3. Место интерне ревизије у систему корпоративног управљања.....	63

3.1. Дефинисање интерне ревизије као полазна основа утврђивања места и улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања .....	63
3.2. Кључне карактеристике и принципи функционисања интерне ревизије .....	67
3.3. Разграничење интерне ревизије од осталих облика надзора .....	70
3.3.1. Разграничење између интерне ревизије и интерне контроле .....	70
3.3.2. Разграничење између интерне и екстерне ревизије.....	72
3.3.3. Разграничење између интерне и форензичке ревизије.....	74
3.3.4. Разграничење између интерне ревизије и инспекције.....	76
3.4. Организациони аспекти функције интерне ревизије .....	79
3.4.1. Организационо позиционирање функције интерне ревизије .....	80
3.4.2. Организациона структура одељења интерне ревизије .....	83
3.5. Нормативно регулисање интерне ревизије у савременој пракси корпоративног управљања .....	85
3.5.1. Корпоративна регулатива као извор дефинисања места и улоге интерне ревизије ...	86
3.5.1.1. Корпоративна регулатива у САД-у.....	86
3.5.1.2. Корпоративна регулатива УК.....	89
3.5.1.3. Корпоративна регулатива у ЕУ .....	91
3.5.2. Професионална регулатива интерне ревизије.....	93
3.5.2.1. Развој професионалне регулативе интерне ревизије.....	94
3.5.2.2. Међународни оквир професионалне праксе (МОПП).....	96
3.5.2.3. Допринос МОПП професији интерне ревизије и њеном континуираном унапређењу .....	97

## **ТРЕЋИ ДЕО: УЛОГА И АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА..... 101**

1. Еволуција интерне ревизије од полицајца у предузећу до стратешког партнера менаџмента.....	101
1.1. Настанак интерне ревизије и развој њене улоге у систему корпоративног управљања	101
1.2. Потреба и услови јачања двојачке улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања .....	105
1.3. Креирање додате вредност - концепт на коме се заснива савремена интерна ревизија	110
2. Допринос интерне ревизије јачању система корпоративног управљања .....	114
2.1. Улога и активности интерне ревизије усмерене на свеобухватно унапређивање система интерних контрола .....	115
2.1.1. Идентификовање и разумевање система интерне контроле.....	117
2.1.2. Тестирање интерних контрола .....	119
2.1.3. Извештавање о ефикасности интерних контрола и давање препорука за њихово унапређење .....	122
2.2. Улога и активности интерне ревизије у управљању ризиком предузећа .....	124
2.2.1. Афирмација интерне ревизије у управљању ризиком предузећа.....	126
2.2.2. Улога и приступи интерне ревизије у управљању ризиком предузећа .....	129
2.2.3. Активности интерне ревизије у управљању ризиком предузећа .....	132
2.3. Улога и активности интерне ревизије у борби против превара .....	136
2.3.1. Условљеност активне улоге интерне ревизије у борби против превара .....	137
2.3.2. Улога и активности интерне ревизије у управљању ризиком превара.....	139
2.3.3. Активности интерне ревизије у спречавању, откривању и истраживању превара ..	141
2.4. Улога и активности интерне ревизије у унапређењу пословних процеса предузећа.....	145
2.4.1. Карактеристике ревизије пословања као сегмента интерне ревизије усмерене на унапређивање пословних процеса.....	146
2.4.2. Приступи ревизије пословања у унапређењу пословних процеса .....	149

**ЧЕТВРТИ ДЕО: ЕФЕКТИВНОСТ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ КАО УСЛОВ ЊЕНОГ ДОПРИНОСА УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА..... 153**

1. Потреба и значај обезбеђивања ефективности интерне ревизије.....	153
2. Мерење и оцењивање ефективности интерне ревизије.....	156
2.1. Приступи мерења и оцењивања ефективности интерне ревизије.....	157
2.2. Балансна карта као инструмент мерења и оцењивања ефективности интерне ревизије .....	162
3. Фактори ефективности интерне ревизије .....	166
3.1. Независност и објективност интерних ревизора као фактор ефективност интерне ревизије .....	170
3.1.1. Професионална регулатива независности и објективности .....	171
3.1.2. Специфичности обезбеђивања независности и објективности интерне ревизије ....	174
3.1.3. Мере усмерене на обезбеђивање независности и објективност .....	178
3.1.3.1. Успостављање одговарајућих односа са менаџментом и комитетом за ревизију .	178
3.1.3.2. Управљање претњама за остваривање независности и објективности.....	182
3.2. Планирање интерне ревизије као фактор ефективности интерне ревизије.....	184
3.2.1. Израда стратегијског плана интерне ревизије у складу са стратегијом предузећа..	187
3.2.2. Годишње планирање .....	190
3.2.3. Планирање ангажовања.....	192
3.3. Приступ извештавању интерне ревизије као вид комуницирања са стејхолдерима ..	195
3.3.1. Извештавање о резултатима рада интерне ревизије.....	196
3.3.1.1. Квалитетивне карактеристике ефектног извештаја интерне ревизије.....	199
3.3.1.2. Приступ писања ефектног извештаја интерне ревизије.....	201
3.3.2. Извештавање о оствареним перформансама интерне ревизије.....	204

**ПЕТИ ДЕО: ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У ПРАКСИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ - ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ..... 207**

1. Дизајн емпиријског истраживања .....	207
1.1. Предмет истраживања .....	207
1.2. Циљ истраживања.....	208
1.3. Дефинисање хипотеза.....	209
1.4. Дефинисање варијабли.....	212
1.4.1. Зависна варијабла - ефективност интерне ревизије.....	212
1.4.2. Независне варијабле - фактори ефективности интерне ревизије .....	213
1.5. Методологија истраживања .....	215
1.5.1. Избор циљне популације.....	215
1.5.2. Избор извора података за истраживање .....	216
1.5.3. Избор метода истраживања .....	218
2. Резултати истраживања .....	219
2.1. Карактеристике предузећа у истраживачком узорку .....	219
2.2. Анализа и дискусија резултата истраживања .....	221
2.2.1. Успостављеност интерне ревизије у предузећима у Републици Србији.....	221
2.2.2. Улога и делокруг рада интерне ревизије у предузећима у Републици Србији.....	229
2.2.3. Допринос интерне ревизије унапређењу корпоративног управљања.....	231
2.2.4. Фактори ефективност интерне ревизије .....	235
2.3. Ограничења истраживања.....	238
3. Конципирање препорука за унапређење праксе интерне ревизије у Републици Србији.....	240

**ЗАКЉУЧАК..... 243**

**ПРИЛОЗИ**

Прилог П-1 OECD i SACG принципи корпоративног управљања

Прилог П-2 Положај интерне ревизије према кодексима корпоративног управљања  
земаља чланица ЕУ

Прилог П-3 Анкетни упитници

П-3.1 Анкетни упитник намењен руководиоцима интерне ревизије -  
*Карактеристике интерне ревизије*

П-3.2 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима је успостављена  
интерна ревизија - *Ефективност интерне ревизије*

П-3.3 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима није успостављена  
интерна ревизија - *Тенденције успостављања интерне ревизије*

**БИОГРАФИЈА**

**ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ**

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

**ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ**

## УВОД

Предмет истраживања докторске дисертације јесте *однос између интерне ревизије и корпоративног управљања*. Конкретно, овај однос подразумева *утицај* интерне ревизије на унапређивање корпоративног управљања, имајући у виду да информацијама које пружа, интерна ревизија значајно утиче на доношење и спровођење одлука у предузећу.

Чињеница је да интерна ревизија и корпоративно управљање имају дугу историју, те стога, питање постојање односа између њих није новијег датума. Међутим, привредна кретања у последњим декадама 20. и почетком 21. века допринела су значајном, међусобно условљеном, развоју ових феномена, због чега је успостављање новог, комплекснијег и, пре свега, чвршћег односа између корпоративног управљања и интерне ревизије постао предмет растућег интересовања законодавних и регулаторних тела, теоретичара и практичара из ове области. Наиме, таласи приватизације и непријатељских преузимања, јачање пензионих фондова и осигуравајућих компанија као институционалних инвеститора, дерегулација и интеграција тржишта капитала, економске кризе, финансијски скандали и др. условили су потребу унапређења система корпоративног управљања. Та потреба унапређивања структуре и процеса за вођење и контролу предузећа ставила је пред интерну ревизију нове захтеве. Од ње се очекивало да, поред традиционалног усмерења на контролу свих пословних функција у предузећу, пружи и подршку у процесу управљања, усмерава обликовање процеса рада, идентификује могућности и пружа савете за даља унапређења стратегијских процеса у предузећу.

Професија интерне ревизије је прихватила ове изазове те је, у највећој мери, под вођством професионалних организација које обликују праксу интерне ревизије, започета, до тада, најозбиљнија трансформација њене улоге. Развој интерне ревизије ишао је у правцу ширења њеног делокруга рада и превазилажење традиционалног одређења интерне ревизије искључиво као функције уверавања. Тако се, данас, потенцира да интерна ревизија представља функцију која поред пружања уверавања у ефикасност процеса усмерених на постизање доброг управљања, обезбеђује и саветодавну услугу управљачким структурама. Својом двојаким улогом интерна ревизија усмерена је на креирање додатне вредности за предузеће тако што пружа подршку осталим учесницима корпоративног управљања у ефективнијем извршавању

њихових обавеза. На тај начин, интерној ревизији се обезбеђује посебно место у систему корпоративног управљања и приписују јој се значајни потенцијали за унапређење поменутог система.

Препознавање значаја интерне ревизије за унапређење система корпоративног управљања резултирало је порастом броја уџбеника, професионалних смерница, часописа, научних конференција, едукативних програма и др. усмерених на пружање подршке за остваривање већег нивоа интегрисања интерне ревизије у систем корпоративног управљања и искоришћавање њеног пуног потенцијала. Поред тога, ширењу свести о значају интерне ревизије допринела су бројна истраживања и анализе, не само релевантних институција, као што су Институт интерних ревизора (енг. Institute of Internal Auditors - ИА), Европска конфедерација института интерних ревизора (енг. European Confederation of Institutes of Internal Auditors - ЕСИА) итд., већ и академске јавности, чији резултати упућују на то да интерна ревизија постаје устаљена пракса у све већем броју предузећа. Због тога се јавља потреба и од великог је значаја испитати ефекте њеног функционисања на унапређење система корпоративног управљања, те на тај начин оправдати позицију која јој се данас приписује - кључног учесника у систему корпоративног управљања.

Полазећи од наведеног, основни циљ истраживања јесте утврдити и дати одговор на питање да ли су предузећа у Републици Србији у којима је успостављена функција интерне ревизије успешнија од оних предузећа у којима интерна ревизија није успостављена. Чињеница да је адекватно функционисање интерне ревизије и искоришћавање њеног пуног потенцијала у највећој мери условљено законским и професионалним регулисањем њеног успостављања и функционисања, ради испуњења сврхе и реализације постављеног циља истраживања, најпре, ће биће сагледано стање и карактеристике интерне ревизије у предузећима у Републици Србији у односу на поменути регулативу. Након тога, утврдиће се њени домети у унапређењу корпоративног управљања, а затим ће бити идентификовани фактори који детерминишу ниво остварене ефективности ове функције.

У складу са дефинисаним предметом и циљем истраживања, структуру докторске дисертације чини пет делова. Прва четири дела су теоријског карактера и упућују на стање и домете интерне ревизије на глобалном нивоу, док је пети део емпиријског карактера.

У првом делу рада под називом *Корпоративно управљање и савремено корпоративно предузеће: теоријске основе и одређена разграничења*, разматрају се

концептуалне основе корпоративног управљања и савременог корпоративног предузећа. Разумевање система корпоративног управљања подразумева сагледавање његовог развоја и, нарочито, значаја и доприноса који пружа остваривању одрживог економског развоја. Посебан допринос разумевању овог феномена пружаће анализа теорија корпоративног управљања које су се у литератури посебно издвојиле: агенцијске теорије, стејкхолдерске теорија, институционалне теорије управљања. Различити приступи и полазне претхоставке ових теорија упућују на потребу њихове компаративне анализе. Након конципирања теоријске основе, а имајући у виду значај обезбеђивања здравог система корпоративног управљања, у овом делу рада посебно ће бити анализирани принципи, модели и регулаторни оквир корпоративног управљања као основе обезбеђивања његове ефикасности. Анализа наведених подручја значајно ће допринети успешнијем разумевању проблематике успостављања добре праксе корпоративног управљања. Логично, изучавање феномена корпоративног управљања претпоставља незаобилазну анализу основног субјекта у том систему – корпоративног предузећа. У том смислу, приступиће се сагледавању суштине и активности корпоративног предузећа, интереса његових стејкхолдера и потребе ефикасног управљања његовом мисијом, визијом и перформансама. Тако конципирана анализа посебно ће апострофирати комплексност система корпоративног управљања која се, између осталог, огледа и у надлежностима и одговорностима учесника у систему корпоративног управљања, као и њиховог међусобног односа. С тим у вези, на крају првог дела рада укратко ће биће разматрана улога извршног руководства, комитета за ревизију, екстерне ревизије и интерне ревизије као кључних учесника у систему корпоративног управљања, као и уређење њиховог међусобног односа који представља битан фактор његовог ефикасног функционисања.

На почетку другог дела рада под називом *Интерна ревизија као део интерног надзора у систему корпоративног управљања* истраживање је, најпре, усмерено на анализирање места и значаја интерног надзора у систему корпоративног управљања, као механизма који осигурава остваривање унапред постављених циљева, успешно функционисање и раст и развој предузећа, при чему је посебна пажња посвећена интерној контроли као полазној основи у конципирању интерног надзора. Након ових разматрања, предмет истраживања се фокусира на основна обележја модерне интерне ревизије. Полазну основу за разматрање теоријског аспекта интерне ревизије чини дефинисање интерне ревизије. Интерна ревизија је веома комплексна категорија, због чега бројне професионалне институције на различите начине прилазе њеном

дефинисању. Међутим, све дефиниције имају заједничке кључне елементе којима се апострофирају карактеристике интерне ревизије, а које се огледају у: независности и објективности интерне ревизије, пружања услуга уверавања и консултације, усмереност на додавање вредности, унапређивање пословања, пружање помоћи организацији да оствари своје циљеве... Такође, дефинисањем интерне ревизије посебно се истичу основни принципи на којима је заснована интерна ревизија, а који ће посебно бити сагледани. Додатно истицање карактеристика интерне ревизије оствариће се разграничавањем интерне ревизије као дела интерног надзора од осталих облика надзора као што су интерна контрола, кстерна ревизија, форензичка ревизија и инспекција. Наглашавањем карактеристика интерне ревизије обезбедиће се основа за препознавање значајних потенцијала које ова функција има за унапређење система корпоративног управљања. При томе, имајући у виду да је адекватно искоришћавање тих потенцијала, између осталог, значајно условљено и професионалном структуром и правилним позиционирањем интерне ревизије у предузећу, у овом делу рада биће анализирани организациони аспекти ове функције. На крају другог дела посебно ће бити сагледани напори законодавних и других регулаторних тела, као и Института интерних ревизора, једне од најутицајнијих професионалних организација у овој области, у афирмисању интерне ревизије као кључног учесника у систему корпоративног управљања.

У трећем делу рада под називом *Улога и активности интерне ревизије у систему корпоративног управљања* предмет истраживања се сужава на сагледавање улоге и анализу активности које доприносе унапређивању система корпоративног управљања. Притом, сагледавање, а посебно наглашавање значаја улоге модерне интерне ревизије у систему корпоративног управљања подразумева преглед еволуције интерне ревизије од „полицајца у предузећу” до стратешког партнера менаџмента предузећа. Поред проширења делокруга рада, централни моменат доприноса интерне ревизије унапређењу система корпоративног управљања огледа се у проширењу њене улоге - поред традиционално присутних услуга уверавања, интерна ревизије пружа и консултантске услуге. Интерна ревизија обезбеђује подршку рада на сваком ступњу промена процеса управљања, пружа информације које ће усмеравати и обликовати процесе рада у предузећу, идентификује могућности унапређивања пословања и сл. У том смислу, активности савремене интерне ревизије, које ће бити предмет анализе, усмерене су на свеобухватно унапређивање контролног процеса у предузећу, пружање подршке адекватног управљања ризицима са којима се предузеће суочава,



унапређивање ефикасности, ефективности и економичности пословних процеса и откривање и спречавање превара (криминалних радњи) у пословању.

*Ефективност интерне ревизије као услов њеног доприноса унапређењу система корпоративног управљања* назив је четвртог дела докторске дисертације. Чињеница да успостављање функције интерне ревизије не значи само по себи да ће предузеће имати и одређене користи од ове функције, определила је да истраживање у овом делу рада буде усмерено на питања која се односе на ефективност интерне ревизије. У том смислу, најпре се истиче значај обезбеђивања ефективности интерне ревизије као полазне основе за испуњавање стратешких циљева ове функције који се огледају у задовољавању све већих очекивања њених стејкхолдера и адекватном реализовању улоге и активности усмерених на унапређење система корпоративног управљања. Надаље, садржај овог дела чиниће и анализа приступа и методологије мерења ефективности интерне ревизије развијених у теорији и пракси. Њиховом компаративном анализом идентификоваће се различита мерила ефективности интерне ревизије који се примењују, што даље упућује на закључак да је остварени ниво ефективности интерне ревизије вишефакторски условљена категорија. Притом, иако се може идентификовати велики број различитих фактора, пракса је показала, а теорија потврдила да: независност и објективност интерне ревизије, планирање интерне ревизије и приступи извештавању интерне ревизије, спадају међу факторе са најзначајнијим утицајем на остварени ниво ефективности ове функције. Анализом ових фактора апострофираће се кључне варијабле сваког од њих и јачина њиховог утицаја на ефективност интерне ревизије.

У петом делу рада под називом *Интерна ревизија у пракси корпоративног управљања у Републици Србији* биће сагледани домети и перспективе даљег развоја интерне ревизије у систему корпоративног управљања у Републици Србији. Емпиријским приступом истраживања теме утврдиће се место, улога и достигнути ниво ефективности интерне ревизије у предузећима у Републици Србији. Полазну основу за то чини дефинисање предмета и циља истраживања, детаљан опис оквира и методологије истраживања, а затим следи приказ и дискусија резултата истраживања. На основу добијених резултата истраживања и познавања искустава земаља са развијеном праксом интерне ревизије, сагледаће се могућности, и на основу тога конципирати препоруке за унапређење места, улоге и активности интерне ревизије у систему корпоративног управљања у Републици Србији са посебним освртом на питања обезбеђивања њене ефективности.

## ПРВИ ДЕО

# КОРПОРАТИВНО УПРАВЉАЊЕ И САВРЕМЕНО КОРПОРАТИВНО ПРЕДУЗЕЋЕ: ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ И ОДРЕЂЕНА РАЗГРАНИЧЕЊА

### 1. Корпоративно управљање - суштина савременог привредног поретка

Очување егзистенције и обезбеђивање перманентног развоја, одувек је био најважнији циљ сваког предузећа као учесника економске активности. Постизање тог циља нужно је условљено добро устројеним системом управљања предузећем које обезбеђује доношење најбољих могућих одлука при датим околностима пословања. Међутим, промењени пословни амбијент светске привреде, јачање приватног сектора, другачије уређење предузећа и озбиљније постављање система одговорности посебно су усмерили пажњу на питање корпоративног управљања, као скупа правила по којима функционише унутрашња организација оних предузећа у којима постоји одвојеност својине од управљања, а често и већи број власника. Наиме, ради се о савременим корпоративним предузећима као најважнијој иновацији прошлога века.<sup>1</sup>

У условима када власници обично немају довољно знања да би успешно водили сложени пословни систем, због чега ангажују професионалце (менаџере), питање управљања и контроле добија растући значај јер подразумева „својеврсни распоред овлашћења, одговорности и ризика између власника и менаџмента“.<sup>2</sup> Дакле, менаџери професионално управљају повереним капиталом а власници настоје да контролишу менаџмент како би осигурали да менаџери предуземеју активности које воде максимирању богатства власника. Поред овога, посебна подручја корпоративног управљања усмерена су на проблеме који се јављају између већинских и мањинских власника. Концентрација моћи у рукама већинских власника омогућава им активно учешће у управљању и контроли што им даље даје могућност инвестирања у пројекте који могу бити на штету мањинских. С тим у вези, тежња је успоставити систем корпоративног управљања који ће отклонити поменуте девијације и осигурати једнака

---

<sup>1</sup> Chandler, A., (1990), Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, The Belknap Press of Garvard University Press, Cambridge Mass

<sup>2</sup> Малинић, Д., (2007), Компензационе шеме за менаџере, Корпоративно у јавно управљање у функцији развоја конкурентности, Милочерски економски бизнис форум, стр. 64

права за све власнике, а посебно заштитити мањинске и њихова права у остваривању поврата на своја улагања. Проблем корпоративног управљања, међутим, не можемо свести само на однос власник-менаџмент и већински - мањински власници. Чињеница је да квалитетно корпоративно управљање, које обезбеђује стратегију да се максимизира богатство власника, подразумева респектовање интереса свих осталих учесника у корпоративном предузећу што, опет, отвара и друге проблеме корпоративног управљања осим горе поменутих. Сумарно посматрано, у подручја система корпоративног управљања спадају питања: *кога* менаџери представљају и *зашто*, *коме* менаџери одговарају, како се менаџери контролишу и како би требало да буду контролисани, какви су *односи већинских и мањинских акционара*, на који начин се штите *права мањинских акционара*, како се предузеће односе према *јавности и потенцијалним улагачима*, како се у послове предузећа укључују *други стејкхолдери*, како се исказује *друштвена одговорност* предузећа, какве су *везе* менаџера са власницима.<sup>3</sup>

Корпоративно управљање је мултидимензионални појам који обухвата низ односа између управе предузећа, власника, менаџмента и осталих страна које имају интерес; односи се на систем путем кога се обезбеђује форма понашања учесника у управљању у циљу креирања стратегије предузећа; подразумева утврђивање циљева корпоративног предузећа и начина за постизање постављених циљева; начин на који се управља предузећем и контролише његово пословање. Као такво, корпоративно управљање представља моћно средство за испуњавање економске сврхе корпоративних предузећа, стварање богатства за власнике и усклађивање разноврсних интереса његових конституената што је суштина савременог привредног поретка. Оно омогућава предузећима постизање боље ефикасности и раста и бржи и одрживи развој.

Дуго времена корпоративно управљање чинило је централни предмет интересовања многих теоретичара, практичара, законских и професионалних тела широм света. То је и један од главних разлога што није усвојена јединствена дефиниција овог појма која се може применити на све ситуације и све правне системе, јер све оне у великој мери зависе од институције или аутора, као и од земље и правне традиције. Ипак, уколико пођемо од чињенице да корпоративно управљање претпоставља „структуру и процес за вођење и контролу привредних друштава“<sup>4</sup> онда

<sup>3</sup> Типурић, Д., (2008), Корпоративно управљање, Синергија, Загреб стр. 7

<sup>4</sup> Међународна финансијска корпорација, (2011), Корпоративно управљање – Приручник, Београд, стр. 6

га можемо посматрати у ужем и ширем смислу. У ужем смислу корпоративно управљање подразумева однос између менаџера, одбора директора и акционара, где менаџмент води предузеће искључиво у интересу акционара (перспектива акционара), док у ширем смислу менаџмент води рачуна и о другим стејколдерима предузећа и друштва уопште (перспектива стејхолдера).<sup>5</sup> У Табели 1 дат је преглед дефиниција корпоративног управљања реномираних аутора из ове области, али и организација које се баве овим питањем, а које полазе од различитих перспектива.

Табела 1. Дефиниције корпоративног управљања

Перспектива посматрања	Дефиниција
Sternberg (1998) овом дефиницијом потенцира перспективу акционара	Корпоративно управљање описује начин на који су активности, средства и менаџмент усмерени на остваривање циљева предузећа дефинисаних од стране власника предузећа
Lipton and Lorsch (1992) јасно заговарају перспективу акционара	Приступ корпоративном управљању у оквиру кога се сматра да су друштвена, морална и политичка питања значајна за управљање предузећем фундаментално је лоше постављен. Од проширења корпоративног управљања тако да обухвати и друштво у целини немају бенефите ни друштво, ни предузеће, јер менаџмент није адекватно опремљен да би се бавио питањима од општег јавног интереса.
Hess (1996) овом дефиницијом јасно указује на општеприхваћени став: акционари су у фокусу предузећа.	Корпоративно управљање је процес контроле и управљања капиталом предузећа и људским ресурсима у интересу власника капитала.
Shleifer and Vishny (1997) поред перспективе акционара усмеравају се и на кредиторе	Корпоративно управљање односи се на начин на који се добављачи капитала уверавају у остваривање приноса на своје инвестиције
Центар за студије европске политике (1995) фокусиран је на заштиту интереса свих стејхолдера	Корпоративно управљање представља читав систем права, процеса и контроле над пословањем предузећа, успостављених интерно и екстерно а све са циљем заштите интереса свих стејхолдера предузећа.
The Cadbury Report (1992) пружа ову неутралну дефиницију потенцирајући значај акционара и одбора директора	Корпоративно управљање је начин на који су предузећа контролисана и управљана. Одбори директора су одговорни за управљање предузећем а улога акционара у процесу управљања јесте именовање директора и ревизора.
OECD принципи корпоративног управљања (2004) подржавају перспективу стејхолдера.	Интерна средства помоћу којих се воде и контролишу акционарска друштва (...), а која обухватају групу односа између менаџмента друштва, његовог одбора, његових акционара и других носилаца интереса... добро корпоративно управљање треба да пружи одговарајућу стимулацију извршним менаџерима и члановима одбора у друштву, како би следили циљеве који су у интересу друштва и акционара и омогућили ефикасан надзор, тиме подстичући друштва да ефикасније користе ресурсе

Извор: (Kostyuk, Braendle, Apreda, 2007, стр. 7)

<sup>5</sup> Kostyuk, A., Braendle, U., Apreda, R., (2007), Corporate governance, Virtus Interpress, Ukraine, стр. 7

Без обзира на различите приступе у дефинисању корпоративног управљања, све ове дефиниције имају неколико заједничких елемената који се могу систематизовати на следећи начин:<sup>6</sup> (1) корпоративно управљање је систем односа дефинисан структурама и процесима, (2) ови односи могу да обухвате стране са различитим и понекад супротним интересима који се морају пажљиво посматрати и држати у равнотежи, (3) све стране учествују у вођењу и контроли предузећа и (4) све ово се чини са циљем да се кроз плавилно распоређивање права и одговорности обезбеди дугорочно одржавање и повећање вредности акционарских удела.

### **1.1. Узроци увећања интереса и изазови корпоративног управљања на почетку 21. века**

Идеја о концепту корпоративног управљања датира још из 1776. године када је Adam Smith у свом делу Богатство народа указао да се „...од директора компанија који управљају туђим новцем, не може очекивати да ће тај новац чувати са истом пажњом и опрезношћу, како то често раде партнери у приватним ортачким друштвима...“. Смит није употребљавао термин корпоративно управљање, али је уочио да у условима када постоји одвојеност власништва од управљања, питање управљања и контроле предузећа добија растући значај. Тек 1932. године Berle и Means<sup>7</sup> проблем корпоративног управљања уводе у економску теорију указујући да основ функционисања модерног предузећа почива на раздвајању власништва од управљања, те да корпоративно управљање, заправо, представља бављење проблемима који из тога произилазе. Они наводе да у таквим предузећима менаџери замењују предузетнике и од њих се захтева да своје напоре усмере на остваривање јединственог циља – увећање богатства власника, односно да „теже остваривању циљева предузећа управљањем радом других“.<sup>8</sup>

Иако основе на којима се базира корпоративно управљање не представљају новину, врло жучне теоријске расправе о овом концепту покренуте су раних 80-их година прошлога века. Те расправе су се наставиле и током 90-их година, па и данас, у 21. веку, корпоративно управљање представља веома актуелно и изазовно подручје

---

<sup>6</sup> Међународна финансијска организација, опт. цит., стр. 6-7

<sup>7</sup> Berle, A., Means, G., (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, The Macmillan Company, NY

<sup>8</sup> Makenzie, A., (1959), *On Equilibrium in Graham's Model of World Trade*, New York, Wiley, према: Susmanschi, G., (2012), *Internal audit as an attribute of management during the economic crisis*, CES Working Papers, стр. 419

интересовања. Како наводе Becht и остали, иницијални разлози увећаног интересовања за корпоративним управљањем и покретање дискусије су вишеструки.<sup>9</sup> Најпре, велики утицај имао је талас приватизације који је започео у Уједињеном Краљевству (УК) и био пренет на земље Латинске Америке, Западне Европе, Азије и земље бившег Совјетског блока. Овај процес отворио је питања како сада водити (управљати и одлучивати) и контролисати ново, приватизовано предузеће. Даље, током 90-их година пракса приватних пензија и осигурања учинила је пензионе фондове и осигуравајуће компаније моћним институцијама чији удео у финансијским средствима стално расте, односно оне постају значајни институционални инвеститори који добијају активну улогу у корпоративном управљању. Талас „непријатељског преузимања“ у Сједињеним америчким државама (САД) током 80-их и Европи током 90-их година, посебно је подстакао јавне дебате о корпоративном управљању јер је указивао да су „многе компаније биле „успаване“, односно недовољно добро вођене, па су тако постале плен акције непријатељског преузимања“<sup>10</sup> Као један од фактора, аутори наводе и дерегулацију тржишта капитала са циљем подстицања и заштите страних инвестиција у Источној Европи, Азији и другим тржиштима у развоју. Поред тога, 90-их година долази и до интеграције тржишта капитала као последица котирања акција европских предузећа, како на домаћем тако и на иностраном тржишту а са циљем долажења до нових извора капитала и његовог увећања.

Сва ова привредна кретања питање адекватног управљања и контроле над предузећем поставили су као приоритет успешности његовог пословања, али и развоја и стабилности националне привреде уопште. Међутим, догађаји с краја 20. и почетка 21. века поставили су највеће изазове пред корпоративно управљање до сада. Овде се првенствено имају у виду економске кризе које су задесиле Источну Азију 1997. и Русију 1998. године и које су несумњиво указале на велике слабости корпоративног управљања. Само неколико година касније, финансијске кризе и скандали који су потресли велики број корпорација у САД-у и УК, додатно су потврдили лоше успостављене начине управљања и контроле предузећа, како „на нивоу управног одбора и ревизора, тако и на нивоу свих тржишних механизма од којих се могло

---

<sup>9</sup> Becht, M., Bolton, P., Röell, A., (2002), Corporate Governance and Control, NBER Working Paper series, Working Paper 9371, National Bureau Of Economic Research, стр. 10-14

<sup>10</sup> Чолак-Михалик, М., (2006), Корпоративно управљање и модели корпоративног управљања, Банкарство, стр. 28

очекивати да дају неку назнаку проблема који су уследили<sup>11</sup> Ови догађаји били су највећи покретачи иницијатива бројних професионалних организација и законодавних тела у истраживању и изналажењу формула за унапређења система корпоративног управљања, како наведене ситуације не би узимале већег маха и како се не би поновиле. Због тога је почетак 21. века обележен увећањем интересовања за корпоративно управљање, а судећи по горућим расправама, тако ће бити и у будућности.

## 1.2. Теоријски оквири изучавања корпоративног управљања

Различити приступи у дефинисању корпоративног управљања последица су, између осталог, и постојања различитих теоријских оквира у истраживању овог феномена, међу којима се издвајају: агенцијска теорија, стејкхолдер теорија, теорија услужности и институционална теорија.

*Агенцијска теорија* базира се на односу између власника капитала (принципала) и менаџмента предузећа (агента). Према овој теорији, у условима одвојености власништва од управљања неминовно је постојање конфликта интереса на релацији принципал-агент што је у литератури познатије као агенцијски проблем. Агенцијски проблем нарочито је изражен у великим предузећима у којима је присутан велики број диферзификованог скупа акционара (од институционалних инвеститора до појединаца са минорним улозима)<sup>12</sup> и то као последица скривеног деловања и прикривања информација од стране менаџмента.<sup>13</sup>

Највећи проблем скривеног деловања проистиче из чињенице да се интереси менаџера и власника не подударају у потпуности и да сами власници немају неограничене могућности контроле рада менаџера који управљају њиховим капиталом. Због тога, менаџери су често мотивисани својим личним интересима и раде са циљем испуњавања тих интереса, пре него да узимају у обзир интересе принципала и максимирање вредности за предузеће. Поред тога, менаџери располажу знатно квалитетнијим и свеобухватнијим информацијама које им дају могућност за девијантно

---

<sup>11</sup> Драшковић, А., (2007), Како корпоративно управљање утиче на развој тржишта капитала, и обрнуто, Корпоративно и јавно управљање у функцији развоја конкурентности, Милочерски економски бизнис форум, стр. 288

<sup>12</sup> Предић, Б., Ђукић-Ивановић, М., (2010), Методе за решавање агенцијског проблема, Економске теме бр. 1, стр. 2

<sup>13</sup> Arrow, J., (1985), Information Structure of the Firm, American Economic Review, Vol. 75, No. 2, стр. 303

понашање. Такође, подстицај адекватног рада менаџмента путем бонуса, а који је условљен оствареним перформансама предузећа, често представља мотив манипулисања информацијама о профитабилности предузећа који доводи до информационе асиметрије.

Као последица, опортунистичког деловања менаџмента, које је у складу са претпоставком да сви појединци теже максимизацији властите користи, праћење и контролисање рада менаџера од стране принципала основа су заштите интереса власника капитала. То, логично, упућује на потребу успостављања система који може одвојити доношење управљачких одлука од контроле, а један од система који може то обезбедити јесте управо систем корпоративног управљања, односно његови механизми. С тога, агенцијска теорија основа је управљања предузећем посредством интерних и екстерних механизма<sup>14</sup> који омогућавају власницима да боље прате активности менаџмента, односно дизајнираних тако да усагласе принципал-агент интересе, заштите интересе власника капитала и на тај начин утичу на смањење агенцијских трошкова.

**Теорија услужности** одбацује претпоставке агенцијске теорије указујући да раздвајање власништва и управљања предузећем не мора безусловно да води до конфликта интереса и циљева власника и менаџера. Теорија услужности базира се на психолошком и социолошком приступу, наглашавајући да су интереси менаџера усаглашени са интересима предузећа и њихових власника, а сам менаџмент предузећа чине поуздани и добри руководиоци ресурса који колективистичким понашањем остварују веће користи од оних које би остварили индивидуалистичким понашањем. Из тиз разлога контрола рада менаџмента се сматра потпуно непотребном, односно, пропоненти теорије услужности сматрају да је менаџменту потребно указати поверење и обезбедити им аутономност, а додатно максимизирање користи услужног понашања менаџмента оствариће се мотивисањем у нематеријалним стварима, рецимо, пружањем могућност за развој и напредовање, признање, самоактуелизација или стварима које се налазе високо на Maslow-љевој<sup>15</sup> лествици потреба<sup>16</sup>. Дакле, квалитетна структура

---

<sup>14</sup> Roberts, J., McNulty, T., Stiles, P., (2005), Beyond Agency Conceptions of the Work of Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom, *British Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, стр. 8

<sup>15</sup> Масловљева хијерархија људских потреба се састоји од пет група потреба а то су, од најниже до највише, *физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, потребе за припадношћу, потреба за уважавањем, и потреба за самоостварењем.*

<sup>16</sup> Типурић, Д., Подруг, Н., (2010), Теоријска концептуализација и емпиријска валидација теорије услужности, Зборник Економског факултета у Загребу, бр. 1, стр. 67



управљања која ће погодovati ефективном предузимању акција од стране менаџмента јесте она која оснажује и пружа помоћ менаџменту да делује проактивно и да негује колективистичко понашање, пре него да га прати. Одбор директора представља тело која омогућава адекватну координацију у предузећу и асистира менаџерима, а не контролни механизам.

На идејама Ansoff-a и Steward-a развијеним 60-их година прошлога века, *стејкхолдер теорију* „оживео“ је 1984. године Freeman полазећи од становишта да између предузећа и његових стејкхолдера постоји мултилатерални споразум који је одређен формалним и неформалним правилима изграђених током развијања односа које предузеће мора да поштује. С тим у вези, предузећу се приписује шира сврха од оне која се односи на максимирање вредности за власнике. Тачније, ова теорија подразумева да се предузећем треба управљати на начин да обезбеди заштиту и повраћај улога власника, али уз задовољавање интереса свих његових конституената. Често се фундаменталним концептом ове теорије сматра да предузеће мора креирати вредност за све стејкхолдере. Donaldson и Preston као заговарачи ове теорије сугеришу да стејкхолдер теорија<sup>17</sup>: (1) пружа објашњење како менаџмент сарађује, поред власника, и са осталим стекхолдерима и начин на који заступа њихове интересе; (2) истражује последице које предузеће има због повезивања управљања интересима стејкхолдера и остваривања корпоративних циљева и (3) идентификује моралне и психолошке смернице повезане са активностима менаџмента предузећа.<sup>18</sup>

Основе стејкхолдер теорије упућују на то да се ради о „проширењу“ агенцијског виђења јер се у обзир не узима само интерес власника капитала, већ и свих индивидуа или група чије циљеве предузеће препознаје, са једне стране, односно који утичу на постизање постављених циљева предузећа, са друге. Као таква, стејкхолдер теорија сагледава корпоративно управљање као ефикасан систем мониторинга који треба да заштити интересе свих стејкхолдераа, а мотив за успостављање одбора директора

---

<sup>17</sup> Fontaine, C., Haarman, A., Schmid, S., (2006), The Stakeholder Theory, доступно на: <http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/Stakeholders%20theory.pdf>, стр. 14

<sup>18</sup> Стејкхолдер теорији често су биле упућиване критике које су се односиле на питање како превазићи конфликте интереса између бројних стејкхолдера који проистичу из њихових различитих потреба и да ли је могуће третирали их подједнако. Међутим, Freeman и остали су пружили аргумент да „менаџмент предузећа мора изградити адекватне односе са стејкхолдерима, инспирисати их и креирати комуникацију чиме ће мотивисати све учеснике да учине најбоље како би одговарајућа вредност била остварена - Freeman, E., Wicks, C., Parmar, B., (2004), Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, стр. 366

огледа се у остваривању високе зарађивачке моћи и смањивања неадекватног управљања од стране менаџмента.

**Институционална теорија** корпоративног управљања полази од става да предузећа нису само места где се ангажују средства ради производње производа и услуга и која теже остваривању конкурентске предности, већ да се ради и о друштвеним и културним системима која морају доказати своју легитимност<sup>19</sup>-бављење активностима које су пожељне, погодне и одговарајуће у оквирима одређених друштвених вредности, норми, веровања и дефиниција.<sup>20</sup> У том смислу, идеје и модели структурирања и организација функционисања предузећа не представљају рационалну одлуку менаџмента већ се стварају ван њих самим, у друштву, и онда се намећу предузећима да их поштују како би доказале своју легитимност. Дакле, долази до институционализације обрасца пословања који је као такав једино рационалан, и стога легитиман начин рада. Према институционалној теорији, основна сврха корпоративног управљања је подржавати повезаност предузећа са окружењем путем дефинисања и образлагања циљева који треба да буду усаглашени са очекивањима тог окружења.<sup>21</sup> На тај начин, корпоративно управљање спроводи промене у пословним процесима током времена и начин на који управљачке структуре испуњавају улогу која пружа легитимитет односа између различитих учесника у мозаику корпоративног управљања.

У циљу креирања услова који ће пружити уверење инвеститорима да ће њихова уложена средства бити адекватно коришћена, разликујемо два институционална приступа – формални и неформални приступ<sup>22</sup>. Оба приступа обезбеђују информације неопходне инвеститорима да прате ефикасност предузећа у које су инвестирали капитал и контролишу рад запослених. Формални приступ базира се на законима и другој регулативи која штити интересе инвеститора у односу на произвољно понашање индивидуа и државе, док неформални приступ обухвата: власнике, пословне групације и асоцијације чија је улога обезбеђивање неопходних информација, поштовање уговорних обавеза и контрола рада менаџера.

---

<sup>19</sup> Mamun, A., Yasser, Q., Rahman, A., (2013), Discussion of the Suitability of Only One vs More than One Theory for Depicting Corporate Governance, *Modern Economy*, 4, стр. 44

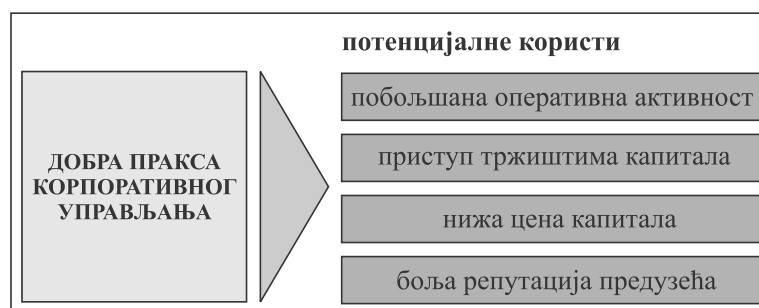
<sup>20</sup> Scott, R., (2001), *Institutions and organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., Thousands Oaks: Sage, према: Јанићијевић, Н., (2014), Институционална организациона теорија као нови истраживачки оквир за разумевање савремених организација, *Економске теме*, бр. 3, Вол 52, стр. 254

<sup>21</sup> Judge, G., Griffiths, E. Lütkepohl, H., Lee, C., (1985) *The Theory and Practice of Econometrics*, Second Edition, John Wiley, New York,

<sup>22</sup> Babić, V., (2010), *Corporate Governance in Transition Economies*, Теме бр. 2, Универзитет у Нишу, стр. 561

### 1.3. Значај обезбеђивања добре праксе корпоративног управљања

Када говоримо о корпоративном управљању као начину управљања и контролисања предузећа који осигурава да су пословне етичке норме укључене у све активности пословања и који је усмерен на испуњење стратешких циљева предузећа, власника и осталих стејхолдера, онда његов значај никако се не може довести под сумњу. Добра пракса корпоративног управљања успостављена у оквиру појединачног предузећа, свакако, више доприноси националној привреди, друштвеној заједници и достизању високог степена поверења за правилно функционисање тржишне економије. Због тога се сматра да добро корпоративно управљање представља „срж доброг пословног успеха предузећа и стабилност привредних система“<sup>23</sup> Фокусирањем на значај корпоративног управљања за успешност пословања предузећа, Међународна финансијска организација (енг. International Finance Corporation - IFC) је потенцијалне користи добре праксе корпоративног управљања систематизовала на начин приказан на Слици 1.



Слика 1. *Ефекти добре праксе корпоративног управљања на предузеће*

Извор: прилагођено према IFC, 2004.

Ефекат *повећавања оперативне ефикасности и стимулсање већег учинка* корпоративно управљање остварује, у првом реду, побољшањем система одговорности и надзора. Одговорно понашање, заједно са делотворним контролама обезбеђује рано препознавање потенцијалних проблема чиме се стварају повољни услови за одржавање дугорочног развоја предузећа. Такође, адекватно успостављена структура управљања омогућава менаџерима да јасно разумеју своје улоге и обавезе, те да уз поштовање стандарда доброг корпоративног управљања брже доносе добре пословне одлуке које су у интересу предузећа. Напослетку, квалитетно корпоративно управљање обезбеђује усклађеност са применљивим законима, стандардима, правилима и другом

<sup>23</sup> Раденковић-Јоцић, Д., Секулић, В., (2013), Корпоративно управљање, Економски факултет у Нишу, стр. 1

регулативом чиме се умањују сукоби (сукоби интереса, подмићивање, сукоб између мањинских акционара и акционара који контролишу предузеће и др.).

*Лакиши приступ тржиштима капитала и боља тржишна позиција* заснива се на усвајању и имплементацији принципа транспарентности које би требало да осликају постојање одговорности, морала и етике у предузећу и на тај начин пружају корист (1) потенцијалним инвеститорима јер им омогућава увид у пословање и финансијске податке предузећа и умањује ризик од неизвесности и (2) предузећима јер остварују виши степен лакоће којом приступају тржиштима капитала. Тачније, виши ниво корпоративне контроле и информисања ствара полугу за привлачење инвестиција. То потврђује и истраживање McKinsey-а спроведено 2000. године које је указало да у ситуацији када су сви остали параметри по којима се предузећа вреднују једнаки, инвеститори су спремни да плате више за предузеће којим се добро управља.<sup>24</sup>

*Повољнији услови за прикупљање новог капитала и веће вредности средстава* - цена капитала зависи од нивоа ризика који инвеститори приписују предузећу, укључујући и ризик од кршења права акционара. Успостављањем добре праксе корпоративног управљања која, између осталог подразумева адекватно управљање ризиком, предузећа су у могућности да смање трошкове финансирања, односно, каматне стопе и продуже рокове доспећа за кредите, а такође, и да утичу на вредновање средстава предузећа (људски капитал, истраживања и развој, портфолио производа и др.) од стране инвеститора. Истраживања спроведена у Америци указала су да у земљама у којима је контрола "insider trading"-а<sup>25</sup> слаба и где је правни оквир недовољно добар, трошак капитала за предузећа је за око три процента поена виши него у земљама у којима се "insider trading" на одговарајући начин прати и санкционише.<sup>26</sup>

*Обезбеђивање боље пословне репутације*, као нематеријалног дела имовине предузећа, још једна је погодност од усвајања стандарда доброг корпоративног

---

<sup>24</sup> McKinsey&Company, (2000), Investor Opinion Survey on Corporate Governance, доступно на: <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf>

<sup>25</sup> Insider trading подразумева трговање акцијама или другим хартијама од вредности предузећа (обвезницама, опцијама на акције) од стране индивидуа које поседују информације о предузећу које нису јавно публиковане. Као таква, ова трансакција базирана на инсајдерским информацијама сматра се илегалном.

<sup>26</sup> EBRD, (2004), Corporate Governance Sector Assessment Project - 2004 Assessment, доступно на: <http://www.ebrd.com/Search.html?srch-term-user=Corporate+Governance+Sector+Assessment+Project&srch-term=Corporate%2520Governance%2520Sector%2520Assessment%2520Project&srch-pg=srch&srch-type=all&pg=1&sort=relevant>

управљања јер, као такви, стандарди гарантују поштовање права акционара и поверилаца и финансијску транспарентност и одговорност. Усвајањем праксе која „обезбеђује подстицаје да се остваре циљеви који су у интересу предузећа, њених акционара (и осталих стејкхолдера– М.Ђ.), омогућава се ефективно праћење пословања и подстиче ефикасно коришћење расположивих ресурса.“<sup>27</sup> На тај начин предузећа обезбеђују веће поверење јавности што последично доводи и до профитабилнијег пословања и дугорочног раста и развоја.

Адекватна регулација и усвајање добре праксе корпоративног управљања од стране предузећа последично доводи и до просперитета националне привреде. Тачније, здрав реални сектор позитивно утиче и на развој, јачину и ефикасност тржишта капитала, који пак, повратно обезбеђује ефективност услуга у целокупној привреди, способност генерисања богатства и испуњавање очекивања јавности у вези са подстицајем социјалне стабилности. Ово из разлога што такве земље карактерише атрактивност у погледу страних инвестиција које унапређују финансијски развој.

#### **1.4. Развој регулаторног оквира корпоративног управљања**

Усвојени систем корпоративног управљања као кључни фактор успешности пословања савремених предузећа условио је потребу регулаторног уређивања питања у вези са корпоративним управљањем, односно, доношење бројних извештаја, кодекса пословне праксе и сл. У даљем раду сагледаћемо развој регулаторног оквира корпоративног управљања у најразвијенијим привредама: САД, УК и ЕУ.

##### **1.4.1. Регулаторни оквир корпоративног управљања у САД-у**

САД представљају земљу са веома развијеним тржиштем капитала која је међу првима почела да уважава вођење корпорације. Веома ауторитиван документ *The Tradeway Report* који је 1987. године објавила *The Tradeway Commision* био је првенствено усмерен на сузбијање лажног финансијског извештавања и њиме је потврђен статус и улога Комитета за ревизију. Касније, 1992. године подгрупа *Tradeway Sommision-a COSO (Committee of Sponsoring Organisation of Tradeway*

---

<sup>27</sup> Раденковић-Јоцић, Секулић, опт. цит. стр.9

*Commission*)<sup>28</sup> развила је оквир за интерну контролу који пружа смернице за дизајнирање и имплементацију система интерних контрола, као „механизма са снажним против дејством на ризике, односно минимизирање свих изненађења на која предузећа могу наићи.“<sup>29</sup> Поменути оквир даје детаљне критеријуме менаџменту за оцену система интерне контроле и упутства за публикавање извештаја о интерној контроли.

„Фризирање“ остварених резултата и, уопште, финансијских извештаја, с краја прошлог века утицали су на успостављање правне регулативе у погледу ревизије финансијског пословања предузећа. Тако је 2002. године донет Sarbanes-Oxley Закон<sup>30</sup> који садржи бројне одредбе за надгледање рада менаџмента и обухвата читав спектар питања из области корпоративног рачуноводства. Тако су најважнији захтеви Закона усмерени на:<sup>31</sup> (1) оснивање Одбора за надзор рачуноводства јавних предузећа са циљем установљавања јаснијих ревизорских стандарда и регулативе ревизорских кућа који обављају ову функцију, (2) обезбеђивање независности ревизора којима се забрањује обављање свих комерцијалних активности и постављају строги услови за ангажовање, (3) већу одговорност предузећа, пре свега, вишег менаџмента за тачност и потпуност финансијских извештаја, (4) унапређено финансијско извештавање, у смислу, постављања раздобља подношења финансијских извештаја и успостављања система интерне контроле за осигурање тачности финансијских извештаја, (5) спречавање сукоба интереса прописивањем мера које би обезбедиле враћање поверења инвеститора у рачуновође, финансијске стручњаке, ревизоре и др. и (6) криминално гоњење због превара, манипулација, уништавање или мењање финансијских извештаја, а које је првенствено усмерено на функције рачуноводства и финансија, али се може применити на све нивое менаџмента.

Исте године 2002. Њујоршка берза (енг. New York Stock Exchange - NYSE) као водећи заговорник високо постављених стандарда корпоративног управљања и етичког понашања, подстиче иновативна решења. Тако је Комитет берзе, између осталог, издао извештај у коме је дао препоруке за повећану улогу и овлашћења независних

---

<sup>28</sup> Спознорске организације укључене у овај комитет чине: Амерички институт овлашћених јавних рачуновођа, Америчка асоцијација рачуновођа, Институт интерних ревизора, Институт управљачких рачуновођа и Међународно удружење финансијских директора

<sup>29</sup> Крстић, Ј., Ђорђевић, М., (2012), Интерна контрола и управљање ризиком предузећа - од традиционалног до ревидираног модела, Економске теме, бр. 2, стр. 155

<sup>30</sup> Sarbanes-Oxley Act, [www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf](http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf) (22.01.2011)

<sup>31</sup> Vukšić, Z., (2013), Utjecaj Sarbanes-Oxley zakona na racunovodstveno i porezno zakonodavstvo, Porezni vjesnik br.9, Zagreb, стр.119

директора и неговање доброг корпоративног управљања у компанијама које котирају своје акције. Исте године, америчка електронска деоничка берза (енг. *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* - NASDAQ) дала је сличне предлоге. Након краћег периода јавног коментирања поменутих предлога, NYSE и NASDAQ објавиле су документ *The NYSE and NASDAQ Proposals*<sup>32</sup> усмерен на јачање корпоративног управљања компанија котираних на NYSE and NASDAQ, а који је ступио на снагу одмах након одобрења Комисија за хартије од вредности 2003. године.

#### 1.4.2. Регулаторни оквир корпоративног управљања у УК

Серија скандала и неочекиваних колапса корпорација у УК касних 80-их и раних 90-их година стимулисали су бројна истраживања разних комитета и радних група која су у први план имала решавање питања управљања. Као резултат тога, публиковани су бројни извештаји, при чему одредбе „нових“ нису у супротности са претходним, већ се допуњују. Најпре је публикован *Cadbury Report*<sup>33</sup> 1992. године од стране комитета насталог на предлог Лондонске берзе, удружења рачуновођа и Савета за финансијско извештавање. У извештају се даје предлог мера које се односе на рад органа управљања – Одбор директора треба да остварује ефикасну контролу над радом компаније, а посебно над радом извршног органа. Такође, решавање питања везаних за финансијско извештавање укључује већу одговорност извршних и неизвршних директора, комитета за ревизију, ревизора и односа између акционара, одбора и ревизора. У извештају се даје примарно место интерној контроли.

Године 1995. оснива се нови комитет чије је поље истраживања утврђивање праксе доброг корпоративног управљања у домену одређивања и исплата хонорара директорима. Овај комитет издао је документ *The Greenbury Report*<sup>34</sup> у коме се даје предлог мера за унапређење одговорности и веће ефикасности деловања директора, али и препорука за унапређевање процеса и остваривања веће одговорности код одређивања плата и накнада. Једна од препорука подразумева да се годишње припреме извештаји акционарима са потпуним обелодањивањем политике исплате накнада извршним директорима и вишем менаџменту, временски период потписаног уговора и остварене накнаде по његовом престанку.

<sup>32</sup> NYSE AND NASDAQ Governance Rule Proposals, доступно на: [http://www.fwcook.com/alert\\_letters/9-10-02NYSE&NASDAQGovernanceRule....pdf](http://www.fwcook.com/alert_letters/9-10-02NYSE&NASDAQGovernanceRule....pdf)

<sup>33</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

<sup>34</sup> *The Greenbury Report*, (1995), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf>

Године 1995. основан је Комитет корпоративног управљања са задатком кратког приказивања, праћења примене препорука и испуњења циљева *Cadbury* и *Greenbury Report-a*, али и пружања додатних смерница за унапређење корпоративног управљања. Комитет је саставио *Hampel Report*<sup>35</sup> чији је циљ да се ограничи регулаторни терет над предузећима и где год је могуће препоруче принципи за које сматра да су „бољи од правила чија се примена у великој мери усаглашава са карактеристикама појединачног предузећа.“ Комитет је 1998. године припремио листу од двадесет принципа за које се сматра да могу допринети унапређењу корпоративног управљања, а који су усмерени на: улогу и начин награђивања директора, улогу акционара и одговорност ревизора.

Прихваћени принципи најбоље праксе *Cadbury*, *Greenbury* и *Hampel Report -a* обухваћени су *Combined Code-ом* усвојеним 1998. године, а који је подељен у две секције: прва у којој су дати принципи и кодови најбоље праксе за предузећа и друга која нуди принципе и кодове за институционалне инвеститоре. Већ, 1999. године Институт овлашћених рачуновоша Енглеске и Велса (енг. Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW) објавио је *The Turnbull Report*<sup>36</sup> са циљем давања додатних смерница на основу кога би се помогло компанијама, односно њиховима директорима да имплементирају одредбе *Combinated Code-a* у вези са одржавањем система интерне контроле у циљу заштите акционара, инвеститора и активе предузећа.

Године 2003. Влада УК-а поставила је Derek Higgs-а да прати улогу неизвршних директора. Његов финални извештај „Преглед ефективности неизвршних директора“ познатији као *The Higgs Report*<sup>37</sup> публикован је исте године и даје смернице које би неизвршне директоре учиниле ефективнијим. Препоруке се односе на јасан опис улоге неизвршних директора, дефинисања њихове независности, поседовање адекватних знања и искуства, добро познавање пословања предузећа и др. Исте године, Комитет основан од стране FRC-а (енг. Financial Reporting Council) објавио је *Smith Report*<sup>38</sup> са сврхом пружања смерница предузећима на који начин да организују Комитет за ревизију и омогуће члановима Комитета за адекватно испуњавају своје улоге и

---

<sup>35</sup>Committee on Corporate Governance: Final Report, (1998), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>

<sup>36</sup> The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999), Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>

<sup>37</sup> Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors, (2003), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>

<sup>38</sup> Audit Committees Combined Code Guidance, (2003), доступно на: [http://www.ecgi.org/codes/documents/ac\\_report.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf)



одговорности. Пратећи препоруке *Higgs* и *Smith Report-a*, FRC је 2003. године ревидирао *Combinated Code* који садржи препоруке у вези са запошљавањем, именовањем и професионалним развојем неизвршних директора, награђивања директора, одговорност и ревизија, однос са акционарима и др.

### 1.4.3. Хармонизација корпоративног права у ЕУ

Национални закони и кодови који регулишу питања корпоративног управљања у земљама чланицама ЕУ поред сличности у циљевима, карактеришу разлике у појединим областима, а под утицајем економског амбијента конкретне земље. То је био разлог иницијативе Комисије ЕУ за доношење оквирних принципа корпоративног управљања како би се обезбедила хармонизација компанијског права. Комисија ЕУ донела је бројне препоруке, принципе, извештаје и кодексе као необавезујућа акта која се ослањају на морална уверења, што је довело до различитих ставова присутних у националним законодавствима.<sup>39</sup> Због тога, доношење директива претпостављао је озбиљнији почетак процеса хармонизације имајући у виду да директиве ЕУ представљају обавезујућа акта која припадају „тврдом праву“ јер се ради о инструкцијама одобреним од стране Савета Министара ЕУ за измену закона у оквиру ЕУ. Од земаља чланица се захтева да уграде захтеве директива у њихов национални закон у одређеном временском периоду, док неке директиве захтевају чак и доношење нових закона које се односе на корпоративно управљање. Међутим, и поред оствареног напретка, у смислу високог степена међусобног приближавања између националних кодова појединих земаља чланица ЕУ, реформе и побољшање контроле система корпоративног управљања биле су усмерене и ограничене на домаћа тржишта. Тачније, многе земље чланице ЕУ, вођене сопственим интересима, „кочиле“ су хармонизацију система корпоративног управљања, укључујући и његову контролу, а највеће разлике односиле су се на структуру управног одбора, његову улогу и улогу председавајућег, затим положај и број извршних директора.

Када су последице скандалозног колапса Енрона постале јасне, а са потребом утврђивања принципа, стандарда и смерница за ефикаснији процес хармонизовања компанијског права, Комисија је основала високу групу експерата која је 2002. године издала Извештај у коме се указује на приоритете за модернизацију закона у оквиру ЕУ и у коме су дате препоруке којима би се унапредио квалитет корпоративног управљања

---

<sup>39</sup> Раденковић-Јоцић, Секулић, опт. цит., стр. 12

у европским земљама. Маја 2003. године Комисија ЕУ, делимично као одговор на реформу предложену у Извештају експерата, донела је Акциони план модернизације компанијског права и унапређења корпоративног управљања у Европској Унији (*Action Plan on Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union*)<sup>40</sup> чији је циљ обезбеђивање боље хармонизације оквира корпоративног управљања за компаније ЕУ које котирају своје акције у свим земљама ЕУ. Два кључна циља која су усмерена на наредне интервенције у сфери закона о предузећима, а које је Комисија усвојила, односе се на: ојачавање права акционара и заштита „треће стране“, узимајући у обзир разлике између неких категорија компанија и повећање ефикасности и конкурентности пословања компанија.

#### **1.4.4. Принципи корпоративног управљања**

Поред напора учињених на националном нивоу, поменути догађаји који су питање корпоративног управљања посебно актуелизовали мотивисали су покретање бројних иницијатива и на међународном нивоу. Тачније, међународне организације - Организација за економску сарадњу и развој (енг. Organisation for Economic Co-operation and Development - **OECD**) и Комонвелт асоцијација за корпоративно управљање (Commonwealth Association for Corporate Governance - **CACG**) формулисале су сетове принципа корпоративног управљања који у великом броју земаља пружа оквир за развијање њихових специфичних принципа, односно, помажу у процени и побољшању институционалног и регулаторног оквира за корпоративно управљање. Кроз принципе приоритетно се штите права акционара као власника предузећа, у погледу очувања и раста уложеног капитала, али и уважавају остали легитимни интереси лица која на директан или индиректан начин долазе у контакт са предузећем.<sup>41</sup> Ефекти OECD и CACG принципа на реформу система корпоративног управљања широм света су веома значајни имајући у виду да указују на факторе који детерминишу ефективност Одбора као примарне контролне функције у предузећу: конституисање одбора, независност, постојање комитета у оквиру одбора, приступ информацијама и др.

---

<sup>40</sup> Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward 2003., доступно на: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/governance-consult-responses\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/governance-consult-responses_en.pdf)

<sup>41</sup> Марковић, С., (2011), Квалитетно корпоративно управљање-корак ка успешном начину пословања предузећа, Економски погледи бр.1, стр.148

*OECD* принципима корпоративног управљања који су објављени 1999.год. постављене су смернице за законске и регулаторне иницијативе у вези са корпоративним управљањем и то за земље чланице ове организације, али и оне ван ње. Еволутивна природа принципа условила је њихово ревидирање 2004. године, а као последицу значајних променама околности привређивања и постигнутог нивоа развоја корпоративног управљања у земљама *OECD*-а. У *Уводу* принципа *OECD* наводи се да им је основни циљ да помогну владама земаља *OECD*-а и земаља које нису чланице у њиховим напорима да процене и побољшају правни, институционални и регулаторни оквир за корпоративно управљање, да обезбеде смернице и предлоге за берзе, инвеститоре, корпорације и друге учеснике у процесу развоја доброг корпоративног управљања.

Основна карактеристика принципа јесте да нису обавезујући. Међутим, пословна пракса указује да њихова примена има велики значај за унапређење корпоративног управљања, с обзиром на то да чине покушај идентификовања циљева и предлагање разних средстава за њихово постизање. Дакле, баве се оквиром управљања, одбором директора, кључним механизмима управљања, као и улогом различитих стејкхолдера.

*SACG* принципи ефективног корпоративног управљања. Са циљем промовисања добрих стандарда корпоративног управљања и пословне праксе у Комонвелту и пружање помоћи за развој адекватних институција које ће бити у могућности да унапређују и шире поменуте стандарде 1998. године основана је *SACG*. Тако, већ следеће, 1999. године, донет је сет стандарда корпоративног управљања за земље Комонвелта који имају за циљ остваривање бољих исхода укључујући унапређење профитабилности и ефикасности предузећа у земљама Комонвелта, унапређење капацитета за креирање богатства, већег запошљавања, обезбеђивање боље конкурентске позиције ових земаља на глобалном тржишту, стабилност и кредибилитет финансијског сектора.

Укупно је донешено 15 принципа који указују на пожељну праксу одбора директора у свим облицима предузећа – приватним, јавним, породичним и др. а односи се на обезбеђивање прихватљивог нивоа заштите интереса власника, усаглашености пословања предузећа са релевантним законима, кодовима и другом регулативом, ефикасне комуникације предузећа са власницима и другим стејкхолдерима, ефикасности интерних механизма и др. Као и *OECD* принципи тако и *SACG*

принципи нису обавезни али, свакако, представљају еволуцију у концепту корпоративног управљања.

Преглед OECD и CACG принципа корпоративног управљања дати су у прилогу дисертације (П-1).

### **1.5. Модели корпоративног управљања**

Иако се хармонизацијом прописа корпоративног управљања значајно уједначава функционисање националних система у том погледу, структура и процес корпоративног управљања у свакој земљи и даље има одређење специфичности или елементе по којима се разликују од друге. У том смислу, утицај историјског наслеђа, правног и институционалног оквира, структуре и функционисања финансијског тржишта појединих земаља условиле су да у савременим законодавствима није успостављен јединствени модел успешног управљања. Ипак, у зависности од облика управљања и руковођења, права и обавеза, структуре одбора и њиховог броја, могуће је издвојити два модела корпоративног управљања: једнодомни и дводомни модел.

*Једнодомни модел корпоративног управљања* развијен је у англо-саксонским земљама (САД, УК, Канада) у којима је законска регулатива корпоративног управљања усмерена на бригу за интересе и максимирање добити акционара, мањинских и страних инвеститора и њихов правичан и једнак третман. Ово из разлога што је карактеристика предузећа, заправо, велика дисперзија власништва над капиталом и одвојеност функције власништва од управљања. Акционарски капитал се обезбеђује на организованом тржишту капитала на коме се појављује велики број инвеститора, те се брзо мобилише капитал и реструктурира у потребне делове привреде. Тако, инвеститори прибављају капитал и стичу власништво над предузећем, а истовремено избегавају правну одговорност за поступке предузећа тако што контролу препуштају управи.

Функцију управљања предузећем врши директор (управљање на индивидуалној основи) или управни одбор (управљање на колективној основи). Чланове управног одбора, кога чине извршни и неизвршни директори, бира скупштина акционара пред којом је управни одбор и одговоран је за све неправилности у раду. Основна карактеристика овог модела јесте интегрисање управљачке и контролне функције у предузећу – извршни директори имају задатак да воде свакодневне управљачке послове а неизвршни да прате њихов рад. Дакле, не формира се засебно надзорни

одбор. Иначе, управни одбор има кључне функције у стратешком вођењу предузећа, именује, контролише и смењује менаџере, прати и решава сукобе интереса, обезбеђује спровођење закона и др. Извршну функцију обавља мали број стручних директора. На челу предузећа се налази главни извршни директор који је одговоран одбору директора за успешност пословања и за рад извршних директора и који сноси сав ризик одлучивања.

*Двodomни модел корпоративног управљања* развио се у земљама чланицама ЕУ, а своју примену налази и у свим другим земљама које су своју регулативу у овој области хармонизовале са Директивама ЕУ и ОЕСД принципима корпоративног управљања. Овај модел посебно је развијен у Немачкој, а поред тога карактеристичан је и за предузећа које послују у земљама са слабије развијеним тржиштем капитала (већином своје финансирање врше путем пословних банака а не емисијом акција) и концентрисанијом власничком структуром, где је виши степен интегрисања капитала и радне снаге у оквирима предузећа. Корпоративна контрола је сконцентрисана у рукама малог броја значајних акционара, али са одговарајућом улогом банака, које су, рецимо, у „немачким предузећима обавезни чланови одбора“<sup>42</sup>.

За разлику од једнодомног, двodomни модел функционише на принципима двослојне структуре корпоративног управљања. То заправо подразумева да се овим моделом фаворизује раздвајање функције управљања од надзора, односно да су управни и надзорни одбор обавезни органи у предузећу. Управни одбор састављен је од извршних директора и своје одлуке доноси већином гласова. Одговоран је за управљање предузећем, вођење свакодневног пословања, заступање друштва и др. а једна од основних дужности му је да информисе надзорни одбор о свим битним ситуацијама у предузећу. Надзорни одбор састављен је од представника акционара, запослених, а често и представника пословних банака што га, како је већ наглашено, чини особеним<sup>43</sup> и као такав, врши надзор и праћење пословања и у својој надлежности има именовање и опозив чланова управног одбора, одобравање главних одлука, пружање саветодавних услуга управи, заступање предузећа и др.

---

<sup>42</sup> Раденковић-Јоцић, Секулић, опт. цит., стр. 97

<sup>43</sup> Банке и друге финансијске организације у овом моделу обављају надзор над менаџментом користећи информације које имају као инсајдери у корпоративном управљању.

## **2. Савремено корпоративно предузеће као пословни субјект у области економије**

Развој корпоративног управљања везује се за настанак и ширење савременог корпоративног предузећа. Из тих разлога, изучавање питања везаних за систем корпоративног управљања незаобилазно претпоставља разумевање суштине и функционисања савременог корпоративног предузећа као основног субјекта у том систему. Ради се, наиме, о комплексном и динамичном пословном субјекту који је усмерен на постизање одговарајућег нивоа ефикасности, успешности, праведности и обезбеђивање трајности пословања. Комплексност и динамичност условљени су како карактеристикама савременог пословног амбијента, тако и великим бројем учесника у пословању предузећа. С тим у вези, у даљем делу рада сагледаћемо основне карактеристике савременог корпоративног предузећа, учеснике који знатно опредељују његову активност и циљеве према којима су те активности усмерене.

### **2.1. Карактеристике и суштина савременог корпоративног предузећа**

Данас када говоримо о савременом корпоративном предузећу, углавном имамо у виду веома значајан облик пословне организације, и то, у погледу висине улагања (материјалних и финансијских), обима и ширине пословних активности и вредности средстава. Међутим, питање које се неизоставно поставља јесте шта се, заправо, подразумева под појмом корпоративног предузећа, односно, корпорације, како се често назива? Да ли се ради о неком посебном организационом облику предузећа, да ли се подразумева акционарско друштво или обухвата и друге организационе облике? Оно што се може констатовати јесте да под утицајем различитих пракси и законодавних решења различитих земаља везаних за приступе оснивања и функционисања корпоративних предузећа јединственог одговора на ово питање нема. С тим у вези, мишљења смо да разрешење ове дилеме захтева сагледавање основних карактеристика савременог корпоративног предузећа.

Међу првим карактеристикама истиче се одвојеност функције власништва од функције управљања. Познато је да због непоседовања довољно знања, а веома често и могућности, власници капитала свакодневно управљање предузећем и доношење одлука препуштају професионалцима обученим за тај посао – менаџерима. Дакле, постојање формалне одвојености власништва и управљања произилази из чињенице да

„менаџмент не поседује капитал, а власници не поседују менаџерске експертизе.“<sup>44</sup> Другу, веома битну карактеристику препознајемо већ у самој дефиницији корпорације (карактеристичну за енглеско говорно подручје) према којој се ради о „лицу или телу које има овлашћење да иступа као посебно лице и које се по правима и обавезама разликује од лица која су га формирала“<sup>45</sup> Овде се, заправо, ради о томе да корпоративно предузеће поседује правни субјективитет, односно да обављање пословних активности извршава путем ступања у уговорне обавезе са различитим субјектима. Дакле, корпоративно предузеће потпуно је самостално и независно од својих власника имајући у виду да се јавља као странка у уговору и преузима уговорна права и обавезе и поседује сопствена средства. Из прве две карактеристике корпоративног предузећа произилази трећа која се односи на ограничену одговорност власника предузећа према трећим лицима. Тачније, за своје дугове и обавезе предузеће је самостално одговорно, својом имовином а не имовином власника.<sup>46</sup> Власници су само у обавези да уложе капитал и немају даље обавезе; они учествују у добитку предузећа али нису одговорни за његове губитке, што помера ризик пропадања пословања са власника предузећа на његове повериоце. И, напослетку, могућност трансфера улога битна је карактеристика корпоративног предузећа. Наиме, власници уносе капитал у предузеће и по том основу остварују право на дивиденду и гласање на састанцима скупштине о битним питањима. Међутим, они своје улоге могу преносити (продајом или поклоном) на нове власнике што истовремено подразумева и пренос права и обавеза. На тај начин не нарушава се континуитет пословања предузећа, већ само долази до промене у структури власништва.<sup>47</sup>

Облике и приступе, односно концепције оснивања и организовања савременог корпоративног предузећа са горе поменутих карактеристикама детерминишу национална законодавства свих земаља. Међутим, та иста национална законодавства, у највећој мери у зависности од фазе економског развоја земље у којој се доносе, нуде различита решења. То је, управо и разлог диференцираног става правне теорије<sup>48</sup> о општеприхваћеној одредници корпоративног предузећа. Тако, уколико посматрамо

---

<sup>44</sup> Udo, B., Kostyuk, A., *Developments in Corporate Governance*, расположиво на: [http://virtusinterpress.org/additional\\_files/book\\_corp\\_govern/sample\\_chapter01.pdf](http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter01.pdf).

<sup>45</sup> A Dictionary of Accounting, Oxford University Press, Oxford, 1999., стр. 98

<sup>46</sup> Јакшић, Д., (2009), Улога и положај ревизијског комитета у корпоративном управљању, 40. Симпозијум савеза рачуновођа и ревизора Србије, 40 година рачуноводства и пословних финансија – домети и перспективе стр. 358,

<sup>47</sup> Udo, B., Kostyuk, A., *опт. цит.*

<sup>48</sup> Раденковић-Јоцић, Секулић, *опт.цит.*, стр. 24

праксу резвијених земаља, онда се термин корпорација генерално односи на акционарска предузећа, тј. она која формирају свој капитал емитовањем и продајом акција. Међутим, у појединим европским земљама под термином савремено корпоративно предузеће могу се подразумевати и друштва са ограниченом одговорношћу, попут Немачке (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH*) и Италије (*Società a Responsabilità Limitata – S.r.l.*).<sup>49</sup> Када говоримо о Србији присутна је дилема јер у нашем пословном језику термин *корпорација* јесте устаљен и често се користи као синоним за појмове друштво, предузеће, правно лице. Међутим, наше законодавство не користи конкретно овај термин, те стога имајући у виду карактеристике корпоративног предузећа, према нашем законодавству тај појам односи се на друштва капитала, односно на акционарска друштва и друштва са ограниченом одговорношћу.<sup>50</sup>

Уважавајући чињеницу да су за оба облика предузећа иманентне горе поменуте карактеристике, на овом месту ћемо укратко указати само на њихове специфичне одреднице које су у складу са Законом о привредним друштвима Републике Србије.<sup>51</sup>

*Акционарско друштво* за оснивање средства прибавља емисијом и продајом акција, те основни капитал друштва чини збир номиналних вредности свих акција чији је минимални износ прописан законом. Акционарско друштво оснива једно или више правних или физичких лица ради обављања одређене делатности, а том приликом акционари потписују оснивачки акт друштва и први статут друштва.<sup>52</sup> Акционарско друштво може издавати обичне и преференцијалне акције. Све обичне акције чине једну класу акција што подразумева да дају иста права имаоцима: право учешћа и гласања на скупштини, право на испрату дивиденде, право учешћа у расподели ликвидационог остатка, право пречег стицања обичних акција из нових емисија и друга права. Са друге стране имаоци преференцијалних акција уживају: право на дивиденду у унапред утврђеном новчаном износу која се исплаћује приоритетно у односе на имаоце обичних акција, право првенства наплате из ликвидационог остатка. Међутим,

---

<sup>49</sup> Закић, В., (2013), Генерисање вредности за заинтересоване субјекте као циљ савременог корпоративног предузећа, Зборник матице српске за друштвене науке бр.144, стр. 469

<sup>50</sup> Јакшић, Д., опт. цит., стр. 358

<sup>51</sup> Закон о привредним друштвима, "Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. Закон и 5/2015

<sup>52</sup> Оснивачки акт је конститутивни акт који има форму одлуке о оснивању друштва ако га оснива једно лице, или уговора о оснивању ако друштво оснива више лица. Као такав, садржи податке о акционарима и њиховим улозима, податке о акцијама (број, врста, класа, номинална вредност), податке о друштву (пословно име, седиште, претежна делатност) и изјаву сваког од оснивача о оснивању друштва и преузимању обавезе уплате улога.

Статут је обавезан акт акционарског друштва који уређује управљање и унутрашњу организацију друштва и садржи све битне податке о друштву.



такав положај, иако им омогућава учешће у раду скупштине акционара, истовремено им ограничава право гласа. Управљање друштвом обављају: (1) скупштина акционара коју чине сви акционари и која одлучује о изменама статута, повећању или смањењу основног капитала, броју одобрених акција, расподели добити и покрићу губитка и др. и (2) одбор директора код једнодомног модела управљања, односно надзорни одбор и извршни одбор код дводомног модела управљања.

*Друштво са ограниченом одговорношћу* оснива се уделом једног или више чланова друштва што у збиру чини основни капитал чији је минимални износ предвиђен законом. Удели оснивача нису хартије од вредности, те се не могу стицати, нити се њима може располагати упућивањем јавне понуде. Сваки члан друштва може имати само један удео који му даје: право гласа у скупштини, право на учешће у добити друштва и ликвидационом остатку и др. Са друге стране удео може припадати и већем броју лица тзв. сувласницима удела који се у односу према друштву сматрају једним чланом. И код друштва са ограниченом одговорношћу оснивачи доносе оснивачки акт и први статут друштва као документа која пружају основне информације о друштву и његовима оснивачима. Што се тиче органа управљања друштвом њих чине: (1) скупштина коју конституишу сви чланови друштва који имају право гласа сразмерно учешћу њиховом уделу у основном капиталу и у чијем је делокругу: измена оснивачког акта, усвајање финансијских извештаја, надзирање рада директора, доношење одлуке о повећању и смањењу оснивачког улога, расподели добити и начину покривања губитка и др. и (2) један или више директора у случају једнодомног управљања, односно надзорни одбор и један или више директора у случају дводомног управљања.

## **2.2. Стејкхолдери савременог корпоративног предузећа**

Функционисање савременог корпоративног предузећа подразумева учествовање бројних заинтересованих субјеката, који су познатијих као стејкхолдери предузећа. Ради се о појединцима или групама које имају своје интересе, па самим тим и утицај на активности предузећа. Предузеће, као самостални ентитет са правним субјективитетом, са сваком групом стејкхолдера успоставља одговарајући уговорни однос, при чему уговори могу бити експлицитни или имплицитни и обавезно дефинишу шта свака група стејкхолдера очекује од предузећа и шта предузеће очекује од сваке групе

стејкхолдера.<sup>53</sup> Сагласно томе, стејкхолдери у многоме детерминишу успешност пословања предузећа и способност постизања постављених циљева. То је и разлог због чега су предузећа, данас, све више изложена изазовима адекватног успостављања, односно, дефинисања односа са сваког групом стејкхолдера.

Најчешћа подела стејкхолдера на коју се наилази у стручној литератури јесте на интерне и екстерне. У интерне стејкхолдере спадају: власници, запослени, управа и менаџмент, док у екстерне спадају: повериоци, друштвена заједница, потрошачи др.

### **2.2.1. Плурализам интереса стејкхолдера савременог корпоративног предузећа**

*Предузеће* представља самостални ентитет, са правима, обавезама и средствима одвојених од власника, те је логично да, као посебно правно лице има одговарајуће интересе. С тим у вези, регулатива корпоративног управљања наглашава принцип *фидуцијарне дужности*, који подразумева обавезу управе да ради у најбољем интересу предузећа. Међутим, како је поменуто, функционисање предузећа незаобилазно подразумева успостављање одговарајућих односа са бројним стејкхолдерима, који пак, имају различите интересе у односу на предузеће. Тако, *власници капитала* су физичка или правна лица трајно инвестирају свој капитал у предузеће и самим тим преузимају највећи ризик. Као такви, власници капитала се сматрају примарним носиоцима интереса који се огледа у остваривању задовољавајућег повраћаја на уложена средства у облику дивиденде. Иако је ово примарни интерес сваког власника, у случају вишечланог друштва овај интерес не мора да буде хармоничан. Позната је могућност супротстављања интереса мањинских и већинских власника, затим, и интереси самих већинских акционара могу бити различити у зависности од њихових интенција у пословању, и у вези са тим, спремности за преузимање ризика.

*Запослени*, са својим знањем, вештинама и посвећеношћу, неприкосновено представљају најзначајнији ресурс предузећа који се ангажује у креирању и повећању вредности предузећа. Свесни тога, власници предузећа усмерени су на мотивисање запослених да квалитетно обављају своје дужности и заштиту њихових интереса у смислу пружања могућности за напредовање и усавршавање, укључивања у процес доношења одлука, обезбеђивања квалитетног радног окружења и др. Своју

---

<sup>53</sup> Антић, Љ., Бонић, Љ., (2009), Обрачун трошкова и управљање засновано на активностима у функцији стварања вредности за власнике, Економске теме бр. 3, стр. 58

егзистеницију запослени везују за предузеће те им је у интересу да предузеће оствари добре перформансе у пословању, да одрже своју запосленост и остваре веће зараде.

*Управа предузећа и менаџери* као професионално ангажоване стране одговорни су за „осигуравање економске ефикасности предузећа, али и за лошу употребу, штету и разарање његове имовине.“<sup>54</sup> Управа предузећа представља вишу инстанцу, у позицији је да доноси одлуке и никад не води дневне послове друштва, то чине менаџери који извршавају донете одлуке. Интереси ове групације стејкхолдера, као организационо-хумани капитал предузећа, често су јединствени и огледају се у обезбеђивању доброг пословног положаја, репутације, остваривању високих надокнада (основна зарада и бонуси као варијабилни елемент накнаде), остваривање дугорочних подстицаја, бенефиција и других погодности.

*Повериоци* предузећа представљају групу стејкхолдера чији интерес у предузећу произилази из купопродајног односа робе или вршења услуга (добављачи) или кредитних послова (кредитори). Повериоци спадају у специфичну групу стејкхолдера имајући у виду да су њихови интереси усаглашени са интересима самог предузећа – успешно пословање на неограничени рок. Ово из разлога што су успешна предузећа у могућности да успоставе фер односе и благовремено измире обавезе према повериоцима.

*Друштвена заједница* у којој предузеће обавља своју делатност значајан је стејкхолдер имајући у виду да ствара правни амбијент у коме предузећа послују и обављају трансакције са актуелним и потенцијалним потрошачима, запосленима, повериоцима и осталим. У том смислу, потпуно оправдано предузећу намеће обавезу поштовања законске регулативе и етичких принципа у пословању и успостављању односа са стејкхолдерима. Тачније, интереси друштвене заједнице у односу на предузеће могу се систематизовати као<sup>55</sup>: (1) интерес за одржавање и повећање запослености, (2) интерес здраве животне средине, (3) интерес конкурентности и престижа, (4) интерес развоја и (5) интерес задовољавања потреба потрошача и корисника услуга из делатности предузећа.

Сврха пословања предузећа је остваривање добити путем продаје производа или вршења услуга којима се задовољавају потребе *потрошача*. У интересу је предузећа да

---

<sup>54</sup> Марковић, С., (2011), Квалитетно корпоративно управљање-корак ка успешном начину пословања предузећа, Економски погледи бр.1, стр. 149

<sup>55</sup> Васиљевић, М., (2009), Корпоративно управљање и агенцијски проблеми, Анали правног факултета у Београду бр. 2, стр. 25

обезбеди њихову сатисфакцију и лојалност јер потрошачи свој интерес остварују кроз добијање квалитетног производа/услуге, прихватљиве цене производа/услуге, гаранцију за производе/услуге, послепродајних услуга и др.

Сви побројани интереси различитих стејкхолдера, који су директни или индиректни, у великој мери утичу на доношење одлука у предузећима због чега успешност његовог пословања у великој мери зависи од ефикасног организовања и дефинисања односа са сваком групом.

### **2.2.2. Заштита интереса стејкхолдера као аспект друштвене одговорности предузећа**

Условљеност ефикасног функционисања предузећа нивоом задовољства свих његових стејкхолдера, између осталог, подразумева друштвено одговорно пословање предузећа. На самом почетку развоја концепта друштвене одговорности радило се о моралном захтеву „бизнисменима да успостављају политике, одлуке и активности које су пожељне у оквирима циљева и вредности друштва.“<sup>56</sup> Дакле, у питању је „континуирана преданост предузећа етичком понашању и доприносу економском развоју, уз истовремено побољшање квалитета живота запослених и њихових породица, као и локалних и ширих друштвених заједница“<sup>57</sup> Међутим, иако друштвена одговорност првенствено представља моралну одговорност предузећа, одређеност права према неким релевантним појединачним интересима са циљем њихове хармонизације са интересима предузећа, је врло директна због чега се друштвена одговорност посматра као морална обавеза предузећа која све више добија обриси правне обавезности и принудне извршивости.<sup>58</sup> Дакле, друштвено одговорно пословање подразумева, поред етичке и филантропске одговорности предузећа, и правну одговорност – поштовање законске регулативе.

Када се говори о заштити интереса власника капитала, а имајући у виду да се ради о примарним стејкхолдерима предузећа, успостављање и, посебно, доследна имплементација регулативе је императив. Закони, принципи, препоруке, кодекси и друга регулатива корпоративног управљања, о којој је било речи у претходном делу, у значајној мери садрже одредбе усмерене на питања права и дужности власника

---

<sup>56</sup> Средојевић, С., (2006), Друштвена одговорност копорације – Corporate Social Responsibility (CSR), Банкарство бр. 7-8, стр. 5

<sup>57</sup> Радовановић, Б., (2009), Друштвена одговорност као идентитет компанија, СИНТЕЗИЗ часопис за хуманистичке науке и друштвену одговорност, Година I, бр. 1, стр. 136

<sup>58</sup> Васиљевић, М., опт, цит. стр. 9

капитала у циљу заштите њихових интереса. Ова документа упућују на фидуцијарну дужност управе да ради у интересу предузећа и власника. Међутим, у истим овим документима заштита интереса осталих стејкхолдера веома често „стоји“ по страни, односно, ретко се помиње. Због тога, чвршћа заштита њихових интереса захтева специјализовану регулативу чији је циљ, управо идентификација и заштита других конститутивних интереса. Тако, радноправна и социјална регулатива посвећена је посебном интересу запослених, регулатива уговорног права заштити интереса поверилаца, регулатива јавног права интересима државе и локалне заједнице и др.

Заштита интереса запослених у великом делу регулисана је одредбама регулативе која уређује питања корпоративног управљања, конкретно код нас Закон о привредним друштвима. Одредбе овог закона стављају обавезу управи да води рачуна о интересима запослених подстичући различите облике партиципације у власништву предузећа.<sup>59</sup> Поред тога, у нашем Закону о раду<sup>60</sup> интеграција запослених у структуру предузећа омогућава се путем разних форми учешћа и саодлучивања у управљању или преко савета запослених. Поред ових одредби, кодови добре праксе корпоративног управљања све више истичу потребу унапређивања сарадње запослених са органима предузећа, односно фидуцијарну дужност управе и према запосленима. Иако је у теорији важећи став да таква одговорност управе не постоји, ограничења управе у односу са запосленима која произилазе из индивидуалних и колективних уговора о раду, радноправно и социјално право упућују на супротно.<sup>61</sup>

Односи између предузећа, са једне стране, и управе и менаџера, са друге, уређују се релевантним законима, а такође морају бити предмет статутарног или уговорног уређивања (уговор о раду или уговор о посебним услугама). Према одредбама које произилазе из ових регулатива управа и менаџмент треба да раде у најбољем интересу друштва и поштују правила која произилазе из дужности лојалности предузећу и заштите од конкуренције. Уколико бисмо се у овом случају осврнули на постојање друштвене одговорности предузећа према управи и менаџменту, то би било нелогично јер вољу предузећа управо одређују поменути субјекти. Од оваквог става би се могло одступити уколико у доношењу пословних

---

<sup>59</sup> У акционарким друштвима, рецимо: давањем бесплатних акција, акција са попустом, кредитирање запослених ради стицања акција тог друштва и др.

<sup>60</sup> Закон о раду, Сл. гласник, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 и 75/2014

<sup>61</sup> Васиљевић, М., опт, цит. стр. 22

одлука и, уопште, усмеравање рада предузећа значајан утицај имају власници предузећа или надзорни одбор.

Друштвена заједница која обликује пословни амбијент у коме предузећа обављају своје активности носилац је карактеристичних интереса чија је заштита највећим делом условљена постојањем моралне обавезе предузећа. Предузећа која остварују складан однос са друштвеном заједницом (заштитом животне средине, стипендирањем, спонзорисањем разних догађаја и сл.) остварају знатно бољи имиџ који последично обезбеђује и задовољавање интереса друштвене заједнице. То је и значајан разлог због чега је морална обавеза предузећа ојачана правном обавезом, односно због чега моралне норме све више прелазе у правну сферу. Тако, у јавноправном и приватноправном смислу, предузећа имају: обавезу заштите животне средине, обавезе по основу концепта људских права, обавезе по основу заштите конкуренције, обавезе по основу пореских прописа и др. Слична ситуација је и са регулисањем обавеза предузећа према потрошачима с обзиром на то да обезбеђивање лојалности потрошача доприноси повећању обима продаје, остварених прихода по том основу, а последично и до побољшања финансијских перформанси. У том смислу, развој права потрошача и разних облика уговорне одговорности предузећа – одговорност за исправно функционисање производа, одговорност по основу датих гаранција и др. представља значајну подршку моралној обавези предузећа у заштити интереса потрошача.

Друштвена одговорност предузећа према повериоцима одувек је подразумевала пословање предузећа на етичким основама уз поштовање одредби компанијског и уговорног права. Заштити интереса ове групе стејкхолдера посебно је дата пажња након финансијских скандала почетком 21. века, тако да, наш Закон о привредним друштвима прописује (1) немогућност смањења основног капитала друштва које не послује са губицима без обезбеђења интереса поверилаца, (2) заштиту интереса поверилаца приликом промене статуса привредног друштва, (3) одржавање вредности основног капитала друштва као генералне „залог“ за обезбеђење поверилаца, (4) немогућност било којих исплата власницима у том својству ако се тиме друштво доводи у инсолвентну позицију<sup>62</sup>. Компанијско и уговорно право чврсто штите интересе финансијских институција као кредитора у случајевима доцње у исплати кредита и то путем рестриктивних клаузула: немогућност исплате дивиденде

---

<sup>62</sup> Закон о привредним друштвима, Сл. гласник, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. закон и 5/2015

власницима и плата преко одређене висине, статусних промена или промена правне форме и др.

### **2.3. Генерисање вредности за све стејкхолдере - циљ савременог корпоративног предузећа**

С обзиром на то да улажу свој капитал у предузећа, власници представљају најутицајније стејкхолдере са чијим се интересима циљеви предузећа првенствено усклађују. С тим у вези, основни дугорочни циљ пословања јесте максимирање вредности за власнике, што подразумева да предузеће треба да покрије трошкове пословања и оствари додатну вредност која ће увећати богатство власника, а уједно омогућити развој предузећа на дуги рок.<sup>63</sup> Међутим, овде се поставља питање која је то вредност коју власници капитала очекују да остваре? У чему се огледа та вредност?

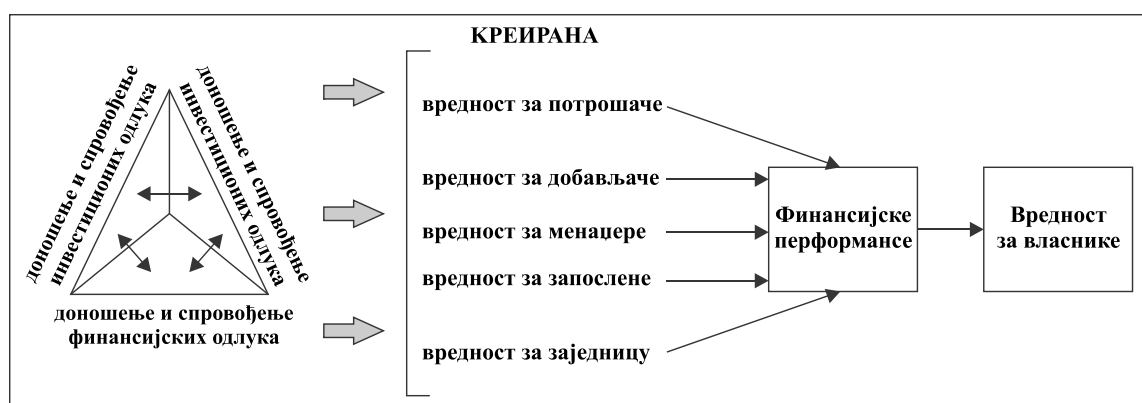
Досадашња разматрања праксе најразвијених земаља указују на велику комплексност и разлике по питању тумачења приноса коју очекују власници. Тако, у САД-у и УК, земљама карактеристичним по англосаксонском моделу управљања, широка дисперзија власништва условила је да већина власника буде заинтересована за *повећање вредности својих удела и исплате дивиденде*. Са друге стране, у земљама ван овог подручја у којима је изражена концентрација власништва и које су прихватиле континентални модел управљања, генерисање вредности за власнике подразумева *остваривање добити и нето новчаних токова* који „најбоље пружају слику о томе куда иде предузеће“<sup>64</sup> у које су уложили свој капитал.

Међутим, поред другачијег изражавања вредности које власници очекују да остваре, разлике у овим моделима проистичу и из другачијег перципирања интереса осталих заинтересованих стејкхолдера предузећа. Тачније, у англосаксонским земљама карактеристична је концентрација моћи у рукама власника (институционални и индивидуални инвеститори) и менаџера, те је утицај осталих група стејкхолдера занемарљив. Дакле, у овим земљама традиционално посматрано, дугорочни циљ пословања предузећа јесте повећање богатства његових власника. Са друге стране, основна карактеристика континенталног модела јесте успостављање кооперације и дугорочних веза предузећа са свим стејкхолдерима и већа усмереност на њихове

<sup>63</sup> Бонић, Љ., Крстић, Б., (2011), Комплементарност управљања заснованог на вредности и Балансне карте перформанси у функцији стратегијске контроле, Теме бр. 2, стр. 591

<sup>64</sup> Ђукић, Т., (2007), Извештавање о новчаним токовима предузећа у Републици Србији, Теме бр.2, стр. 312

интересе. Дакле, оријентација према генерисању вредности за акционаре уобичајено остаје један од примарних циљева предузећа, али су предузећа са овог подручја већ деценијама свесна чињенице да тај циљ не може бити остварен без задовољена интереса и циљева других кључних заинтересованох субјеката. У том смислу, у овим предузећима успостављен је стратегијски и оперативни менаџмент, доносе се и спроводе финансијске и инвестиционе одлуке које су усмерене на остваривање циљева и генерисање вредности за невластичке стејкхолдере предузећа, што ће последично допринети и остварењу примарног циља – повећање вредности за власнике.



Слика 2. Менаџмент, креирање вредности за невластичке стејкхолдерске групе и власнике предузећа

Извор: Крстић, Бонић, 2013, стр. 2

Усмеравање активности предузећа на остваривање циљева и вредности за заинтересоване стејкхолдере, међутим, отворило је ново питање и недоумице о томе о којој се, заправо, вредности ради? Јер уколико се говори о економској вредности одмах се уочавају конфликти у вези са, рецимо, износом више генерисане економске вредности која би припала различитим стејкхолдерима. Међутим, интереси и циљеви стејкхолдера, о којима је већ било речи, усмерени су не само на остваривање економске, већ и других облика вредности чија је процена у великој мери субјективног карактера. Тако, уколико бисмо за пример узели вредности које могу да остваре запослени у предузећу онда, поред надокнаде за рад као основног мотиватора, говоримо и о:<sup>65</sup> нематеријалним вредностима (признање за рад, персонални статус и др.), психолошким вредностима (задовољство послом који обављају, пријатна

<sup>65</sup> Argandona, A., (2011), Stakeholder Theory and Value Creation, Working Paper, IESE – Business School, University of Navarra, стр. 8-9



атмосфера за рад), унутрашње задовољство (стечено знање и способности), трансценденте вредности које припадају сфери етике и вредности које су под утицајем позитивних фактора (спречити друге да изврше злоупотребу). На сличан начин изражавају се вредности и за остале стејкхолдере предузећа.

Искуства предузећа која су окренута ка дугорочном генерисању вредности за све кључне заинтересоване субјекте, указују да је то, заправо, услов њиховог континуитета пословања, као и раста и развоја. То свакако позитивно искуство, као и значајне промене на глобалном нивоу током 1980-тих, о којима је већ било речи, утицали су на постепено преношење те праксе и у САД и УК. Данас, многа предузећа са ових подручја брину о својим запосленима, потрошачима, очувању животне средине и др. Тачније, све више се прихвата схватање да је процес дугорочног генерисања вредности за акционаре неостварив без социјалне и еколошке одговорности, уважавања интереса запослених и свих других кључних заинтересованих субјеката.<sup>66</sup> Дакле, постављање једног кључног циља – генерисање вредности за власнике у савременом корпоративном предузећу губи на значају. Овај циљ свакако јесте примаран, а најбоља реализација тог циља остварује се формулисањем секундарних циљева који доприносе генерисању вредности за све стјекхолдере.

### **3. Кључни учесници у систему корпоративног управљања – њихове надлежности и одговорности**

Усмереност система корпоративног управљања на оптимизацију одрживе вредности свих страна које имају интересе у предузећу указује на његову сложеност. Одатле следи да корпоративно управљање не може бити одговорност једног лица или једног органа, већ укључује велики број учесника. Сагласно својим интересима они у великој мери утичу на активности предузећа. Уколико бисмо пошли од IFAC-овог оквира корпоративног управљања који апострофира две димензије овог система: *димензију перформанси и димензију конфорности*<sup>67</sup>, онда можемо закључити да се у систему корпоративног управљања разликују учесници који чине *управљачку и контролну компоненту*.

---

<sup>66</sup> Закић, В., (2013), Генерисање вредности за заинтересоване субјекте као циљ савременог корпоративног предузећа, Зборник матице српске за друштвене науке бр.144, стр. 473

<sup>67</sup> IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, (2009), International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations, International Federation of Accountants (IFAC), стр.8-9

Наиме, *димензија перформанси* односи се на постојање одговорности за постављање стратегије предузећа, креирање вредности и употребу ресурса, те стога обухвата: успостављање јаког процеса доношења одлука у предузећу, адекватног распоређивање пословних активности и употребу средстава у складу са стратешким циљевима и, врло битно, идентификовање критичких момената у којима предузеће треба да доноси одлуке, а које се јављају као последица промена у окружењу. Одговорност за успешност корпоративног управљања у смислу успостављања политика и процедура за доношење одлука које ће бити усмерене на остваривање циљева предузећа је на учесницима који чине *управљачку компоненту*.

Са друге стране, *димензија конфорности* претпоставља одговорност за пружање уверавања интересним странама о: ефективности идентификовања, управљања и избегавања, односно, искоришћавања ризика; пословању предузећа усмереном на остваривање постављених циљева; систему усмереном на генерисање финансијских и нефинансијских информација и његове усклађености са утврђеним стандардима; испуњавању обавеза руководства; способности предузећа да предупреди настанак криминалних радњи; усклађености пословања предузећа са релевантном регулативом и др. Испуњавање захтева овог аспекта корпоративног управљања у надлежности је учесника који чине *контролну компоненту*.

Учесници у систему корпоративног управљања су бројни. Међутим, као последица финансијских скандала и финансијске кризе, јавила се потреба јачања система корпоративног управљања чиме су постављени нови захтеви, првенствено управном одбору, извршном менаџменту, екстерној и интерној ревизији. Ефективности појединачних учесника у испуњавању својих дужности и одговорности, а посебно адекватна комуникација и координација рада међу њима детерминишу успешност корпоративног управљања. Остваривањем синергије између учесника, уз одржавање независности у обављању активности у њиховом делокругу, обезбеђује се снажан систем корпоративног управљања.

### **3.1. Надлежности и одговорности управног одбора као кључног учесника у систему корпоративног управљања**

Управни одбор заузима централно место у систему корпоративног управљања имајући у виду да у својој надлежности и одговорности има широк спектар активности везаних за управљање и контролисање пословања предузећа. Тачније, управни одбор

има крајњу одговорност у утврђивању стратегије предузећа, установљавање принципа, политика и стандарда система корпоративног управљања, управљања ризиком и контролних система, а онда и усмеравање активности и контролисање рада менаџмента ради обезбеђивања реализовања постављених циљева. Састављен је од *извршних директора* - стално запослених у предузећу са надлежностима у вези са креирањем политике пословања и функционисања области које су од стратешког значаја за предузеће и *неизвршних директора* - нису стално запослени у предузећу али пружају допринос стратегијском планирању, разматрају перформансе извршних директора, процењују процес управљања ризиком и др. Неизвршни директори, заправо, обезбеђују балансирани утицај и доприносе минимизирању конфликта интереса.<sup>68</sup> Управном одбору додељују се бројне и врло одговорне активности од чијег успешног реализовања, можда и највише, зависи успешност пословања предузећа и његов даљи просперитет. Из тих разлога, у савременој пракси управни одбор формира специјализоване одборе или комитете са циљем добијања помоћи у доношењу одлука из поједих области: ревизије, етике, компензација за менаџере и сл. За питања корпоративног управљања најподесније је стуктуриран Комитет за ревизију.<sup>69</sup>

Комитет за ревизију чине неизвршни чланови управног одбора и као такав представља саветодавно тело управног одбора - нема овлашћења да одлучује већ само даје препоруке. Његова улога треба јасно да буде дефинисана од стране управног одбора, и то према специфичним потребама предузећа. Комитет је у интеракцији са свим учесницима корпоративног управљања те тако представља „комуникациони канал између управног одбора, менаџмента, интерних и екстерних ревизора и запослених.“<sup>70</sup> Улога Комитета за ревизију у систему корпоративног управљања веома је комплексна. Према регулативама ЕУ и појединачних земаља Управни одбор делегира Комитету за ревизију надгледавање:

(1) процеса финансијског извештавања са циљем обезбеђивања потребног кредибилитета информација које проистичу из финансијских извештаја. Своје надлежности у вези са процесом финансијског извештавања Комитет би требало да обавља током целе године, а оне укључују разматрање рачуноводствених политика и њихових промена, примењиваних рачуноводствених процена, комплетности и

---

<sup>68</sup> ACCA, (2009), Corporate governance: the board of directors and standing committees, SA Technical Article

<sup>69</sup> Беке-Тривунац, Ј., (2011), Улога одбора и интерног ревизора у савременом корпоративном управљању, Часопис за економију и тржишне комуникације бр. 1, стр. 118

<sup>70</sup> Јакшић, Д., опт.цит. стр.365

истинитости свих информација које презентују финансијску позицију и резултате пословања предузећа и др.

(2) ефективности интерних контрола, интерне ревизије и система управљања ризиком. Комитет за ревизију врши надзор да ли су успостављене политике и процедуре интерног надзора (интерне контроле и интерне ревизије) имплементирани, да ли су адекватне и да ли исправно функционишу. Од Комитета се очекује да уочи евентуалне неправилности, пружи помоћ за њихово отклањање али и подстакне интерни надзор да проблеме, неправилности и слабости које су уочили пријаве Комитету за ревизију, управном одбору или власницима предузећа. Такође, Комитет има обавезу надгледавања процеса управљања ризиком за чије је адекватно успостављање одговоран управни одбор, а за спровођење дефинисаних поступака менаџмент предузећа.

(3) рада екстерне ревизије са циљем обезбеђења његовог квалитета. Комитет, са тим циљем, учествује у избору екстерног ревизора, односно предлаже управном одбору екстерног ревизора кога би требало именовати, а на основу анализе његове компетентности; разматра план рада ревизора, односно обухват и приступ који ће бити примењен, надгледа спровођење процедура које примењују ревизори, разматра извештај ревизора и др. Посебна одговорност Комитета за ревизију огледа се у провери независности екстерних ревизора, односно, спровођењу политика и процеса којима се обезбеђује независност чланова ревизорског тима. Обавеза провере независности ревизора посебно је наглашена у случајевима ангажовања екстерних ревизора за пружање неревизијских услуга.<sup>71</sup>

Ефективно извршавање одговорности које су у делокругу рада Комитета за ревизију подразумева адекватно конституисање овог тела.<sup>72</sup> С тим у вези, број чланова комитета мора, у зависности од потреба предузећа и обима делегираних надлежности, бити довољан за успешно извршавање активности; чланови морају бити компетентни, односно да поседују знање и искуство из различитих области (рачуноводства, ревизије, финансија и др.); комитету мора да буду доступни потребни ресурси за несметан рад; чланови комитета морају бити независни тј. изузети из свих односа који могу утицати на објективно исказивање мишљења.

---

<sup>71</sup> Неревизијске услуге обухватају: рачуноводствени, финансијски и порески консалтинг, подршка развоју информационих система, реструктурирање предузећа и др.

<sup>72</sup> Познанић, В., (2011), Улога одбора за ревизију у корпоративном управљању, Ревизија бр. 53, стр.11-12

### 3.2. Надлежности и одговорности извршног менаџмента као кључног учесника у систему корпоративног управљања

За разлику од управног одбора који дефинише смер кретања предузећа и „обезбеђује услове да се пословање обавља на регулативом прописаном начин, као и применом добровољно прихваћених принципа, упутства и кодова релевантних институција“<sup>73</sup>, извршни менаџмент је задужен за обављање свакодневних активности које су усмерене на реализацију постављених стратегијских циљева, односно обезбеђивања спровођења принципа, политика, процеса и процедура, и њиховог детаљног уређивања у пракси.<sup>74</sup> С тим у вези, док се од управног одбора очекује да ради праву ствар, од менаџмента се очекује да ствари ради на прави начин због чега чланови менаџмента морају имати експертска знања и образовање које ће им омогућити управљање свакодневним пословањем. Иначе, начин рада менаџмента може се одредити статутом и одлуком управног или надзорног одбора (у зависности од модела управљања), али и менаџмент може донети пословник о свом раду који мора бити у складу са релевантом регулативом која уређује овај домен управљања предузећем. Дакле, постојање организационе културе као атмосфере креиране од стране менаџмента услов је балансирања конкуренске снаге предузећа која суочава предузеће са потребом придржавања строгих правила понашања.<sup>75</sup>

Улога менаџмента је вишеструка. Према Закону о привредним друштвима<sup>76</sup> у надлежности је овог органа да: (1) води послове предузећа и одређује унутрашњу организацију, (2) одговара за тачност пословних књига, (3) одговара за тачност финансијских извештаја, (4) припрема седнице скупштине и предлаже дневни ред, (5) израчунава износе дивиденди и одређује поступак њихове исплате, (6) извршава одлуке скупштине и др. Кључна особа у менаџменту предузећа је генерални директор који координира рад менаџмента и организује пословање на начин који је најбољи за остварење циљева предузећа.

Менаџмент је кључни учесник у систему корпоративног управљања који активности обавља под контролом управног одбора. У том смислу, од менаџера појединачних сектора предузећа се очекује да обезбеди адекватно имплементирање

<sup>73</sup> Јоцић-Раденковић, Секулић, опт. цит. стр. 8

<sup>74</sup> Беке-Тривунац, Ј., опт.цит. стр. 118

<sup>75</sup> Alhaji, I., Yusoff, W., (2012), An empirical study of the roles of Audit Committee in promoting good corporate governance, 3rd International Conference on business and economic research -ICBER 2012, стр. 174

<sup>76</sup> Закон о привредним друштвима, "Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. Закон и 5/2015

активности путем управљања финансијским и људским ресурсима. У његовој је надлежности разматрање предлога за евентуално укључивање нових активности и доделу неопходних ресурса (финансијских средстава и људства) тим активностима, као и праћење адекватног спровођења тих активности и др. Притом, његова је одговорност усаглашавање пословања са свим релевантним законима и другом регулативом. Такође, менаџер је у обавези да извештава више органе руковођења о стратегијама и политикама одређених сектора, оствареним перформансама, односно резултатима у односу на постављене циљеве и евентуално уоченим негативним ефектима пословања. На основу извршених анализа остварених перформанси, од менаџера се очекује да донесе предлог начина за постизање високих перформанси уз смањење трошкова, односно да преношењем искуства у вези са имплементацијом активности пружи информације управном одбору потребне за креирање политика и процедура и унапређења имплементирања активности.

Дакле, менаџмент предузећа је учесник у систему корпоративног управљања који непосредно усмерава активности, али је истовремено у обавези да пружа уверавање да је то усмеравање адекватно, да се релаизовање активности прати и надгледа, да се остварене перформансе активности мере и да се евентуално потребне корективне активности имплементирају благовремено.

### **3.3. Надлежности и одговорности екстерне ревизије као кључног учесника у систему корпоративног управљања**

Заснивање добре праксе корпоративног управљања на принципима транспарентности и одговорности подразумева, првенствено, успостављање процеса финансијског извештавања на начин да продукује и учини доступним истините и објективне информације о финансијској позицији и резултатима пословања предузећа које, не само да су неопходне за адекватно организовање пословања предузећа и доношења исправних одлука, већ су и у јавном интересу, односно усмерене на заштиту поменутог интереса.<sup>77</sup> У том смислу, потреба контроле, односно верификације тих информација учинила је да екстерна ревизија финансијских извештаја која претпоставља обезбеђивање независног уверавања о састављању финансијских извештаја у складу са релевантном регулативом и рачуноводственим стандардима

---

<sup>77</sup> Ђукић, Т., Павловић, М., (2014), Квалитет финансијског извештавања у Републици Србији, Економске теме бр.1, стр. 101-102

добија значајно место у систему корпоративног управљања. Пружањем разумног уверавања о истинитости и фер приказу финансијских извештаја, екстерна ревизија обезбеђује кредибилитет информацијама чиме доприноси: побољшању односа између власника капитала и менаџмента предузећа, побољшању комуникације између менаџмента и других корисника финансијских извештаја, затим, контроли вођења економских активности у предузећу и, најзад, сигурности за доносиоце одлука.<sup>78</sup>

Екстерна ревизија главни је механизам у смањивању информационе асиметрије на релацији принципал – агент која се јавља као последица примене метода и поступака у припреми финансијских информација који су квалификовани као креативно рачуноводство. Од ње се очекује да препозна поступке и радње менаџмента које се користе да би се манипулисало информацијама у финансијским извештајима било да те радње проистичу из „легалне могућности избора флексибилних рачуноводствених метода, поступака и процена или злоупотребе које значајно прекорачују законске оквире.“<sup>79</sup> Због тога екстерна ревизија представља главни сигнални механизам власницима предузећа да ли се на информације које је обезбедио менаџмент могу ослонити.<sup>80</sup> Охрабрујући, па чак и приморавајући менаџмент на већу одговорност у припремању и обелодањивању финансијских извештаја, а обесхрабрујући праксу креативног рачуноводства екстерна ревизија знатно доприноси минимизирању агенцијских трошкова.

Међутим, поверење које је екстерна ревизија уживала значајно је нарушено низом, општепознатих, финансијских скандала бројних мултинационалних компанија.<sup>81</sup> Као последица тога, екстерни ревизори суочавали су се са питањима ниске остварене ефективности и критикама због слабости које су показали у идентификовању и откривању упозоравајућих сигнала који би превентивно деловали на феномен колапса. У тој ситуацији, екстерна ревизија почела је да привлачи велику пажњу те су бројне студије, истраживања, рад професионалних и законодавних тела били усмерени на јачање и даљи развој улоге екстерне ревизије у систему корпоративног управљања.

---

<sup>78</sup> Крстић, Б., Бонић, Љ., (2013), опт.цит. 197

<sup>79</sup> Ђукић, Т., Спасић, Д., (2014), Мотиви и инструменти креативног рачуноводства, Антикризне политике и посткризни процеси: Изазови економске науке, стр. 590

<sup>80</sup> Ојо, М., (2009), The Role of External Auditors in Corporate Governance: Agency Problems and the Management of Risk, доступно на SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1427899](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1427899)

<sup>81</sup> У прилог овоме говори чињеница да је ревизију финансијских извештаја компанија Waste Management, Enron и World Com у којима се годинама манипулисало информацијама вршила једна од највећих ревизорских кућа Artur Andersen.

Тако Sarbanes-Oxley Act обавезује ревизоре да дају потврду процене интерне контроле над финансијским извештавањем урађене од стране менаџмента, али и да сами изврше независну процену њене ефикасности и укључе закључак у свој извештај. Поред овог закона, реформе су резултирале и установљавањем обавезе ревизора да извештаје о раду подносе комитету за ревизију, а не менаџменту како је до тада био случај.<sup>82</sup> Даље, значајни захтеви односе се на јачање надзора над ревизијом путем обезбеђења контроле њеног квалитета. Међународни стандард ревизије 220 обавезује ревизијске фирме да успоставе систем адекватних управних и контролних политика и процедура које се примењују при контролном прегледу квалитета извршене ревизије.<sup>83</sup>

Поред овога, иако примарни задатак екстерне ревизије није откривање превара и пропуста у финансијским извештајима као последица повећања јавног притиска на ревизију да докаже свој значај у тестирању поузданости процеса финансијског извештавања, Амерички институт овлашћених јавних рачуновођа (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA) у посебном стандарду 99 наводи да се од ревизора очекује:<sup>84</sup> повећано истицање скептицизма путем размене идеја чланова ревизорског тима о могућим начинима настанка превара; дискутовање са менаџментом предузећа у вези са њиховим разумевањем превара, разумевање ризика настанка превара у предузећу и значају програма и процедура које је неопходно успоставити ради смањивања ризика; дискусија са менаџментом о природи и степену контроле и начин преношења запосленима њихове погледе на пословну праксу и етичко понашање, комуницирање са запосленима у и изван менаџмента у циљу да им се омогући правовремена реакција о могућим неправилностима; спровођење ненајављених ревизорских тестова како би реаговали на пропусте у контроли спроведеној стране менаџмента. На тај начин, екстерна ревизија остаје значајан учесник у систему корпоративног управљања који чини менаџмент одговорним према власницима за руковођење предузећем.

---

<sup>82</sup> Јовковић, Б., Љубисављевић, С., Обрадовић, В., (2012), Empirical research on the external audit of banks in Serbia, Economic Annals, Vol. LVII, бр. 194, стр. 43

<sup>83</sup> Више о контроли квалитета ревизије на свим нивоима видети у: Бонић, Љ., Ђорђевић, М., (2013), Контрола квалитета и јавни надзор екстерне ревизије, Економске теме, бр. 2

<sup>84</sup> Statement of Auditing Standards No 99, Consideration of Fraud in Financial Statement Audit, (2002), American Institute of Certified Public Accountants, Inc, New York



### 3.4. Надлежности и одговорности интерне ревизије као кључног учесника у систему корпоративног управљања

Показујући значајне потенцијале за унапређење система корпоративног управљања, реформа овог система значајно је утицала и на проширење делокруга рада и јачања улоге интерне ревизије. Усмерена на заштиту власника предузећа од нелојалног понашања менаџера, топ менаџера од нелојалног понашања менаџера на нижим нивоима и ресурса предузећа од нелојалног понашања запослених, интерна ревизија, данас, представља једног од кључног учесника у систему корпоративног управљања. Место, улога и активности интерне ревизије у овом систему биће предмет детаљног разматрања у следећим поглављима докторске дисертације, због чега ће на овом месту само укратко бити изложене њене надлежности и одговорности.

Генерално посматрано, интерна ревизија усмерена је на испитивање и оцењивање функционисања целокупног пословног система и давање препорука за његово побољшање. Тачније, под надзором управног одбора, односно комитета за ревизију, ова функција прати и контролише процесе, активности и остварење циљева предузећа и обезбеђује руководству информације неопходне за доношење кључних пословних одлука.<sup>85</sup> Из овога се увиђа да интерна ревизија има улогу:

1. пружаоца објективног и независног уверавања о адекватности успостављене структуре управљања и ефикасности у обављању специфичних активности управљања и
2. катализатора за промене пружањем савета и усмеравањем рада а све са циљем унапређења структуре и праксе корпоративног управљања.<sup>86</sup>

Значај информација које пружа интерна ревизија за поузданије, сигурније и брже пословно одлучивање, условио је да управљачке структуре у предузећу имају све сложеније захтеве од ове функције у смислу добијања „неопходне асистенције у прикупљању информација потребних за ефикасно управљање”<sup>87</sup>

Тако управни одбор, односно комитет за ревизију, очекује од интерне ревизије да му: пружи уверавање у вези са контролама у предузећу, укључујући и независну процену тона на врху, независну процену рачуноводствених процеса, укључујући и

<sup>85</sup> The Institute of Internal Auditors, (2015), *Internal Auditing Standards: Why They Matter*, стр. 1

<sup>86</sup> The Institute of Internal Auditors, (2006), *Position Paper: Organizational Governance: Guidance for Internal Auditor*, стр. 4

<sup>87</sup> Gramlin, Hermanson, (2006), *What role your internal audit function playing in corporate governance?*, *Internal Auditing*, 21(6), стр. 37

финансијско извештавање, анализу ризика примарно фокусирану на интерне рачуноводствене контроле и финансијско извештавање, анализу превара и др. Са друге стране, менаџмент као други значајан стејхолдер интерне ревизије очекује од ове функције: независну процену успостављених контрола у предузећу, пружање помоћи у састављању извештаја о контролама, процену ефикасности свих процеса у предузећу, асистирање у дизајнирању контрола, анализу ризика, пружање помоћи у процени ризика и самоконтроли и др.<sup>88</sup> Одавде се види да се од интерне ревизије очекује да делује у два главна правца:<sup>89</sup> *ex post* деловање које се остварује оценом ефеката прошлих догађаја, односно оценом резултата и насталих слабости како би се у будућности ефикасније пословало и *ex ante*, односно, превентивно деловање које за циљ има пружање подршке и помоћи менаџменту у антиципирању будућих ризика и предлагању система интерних контрола ради благовременог одговора на изазове. Овако постављена очекивања од интерне ревизије указују да управљачке структуре у предузећу, као њени примарни стејхолдери, перципирају ову функцију као „прозор који пружа поглед на целу компанију“, односно као „очи и уши менаџмента“.<sup>90</sup>

Иако је, већ на овом ступњу развоја, интерна ревизија доказала да представља вредан извор информација осталим учесницима у систему корпоративног управљања, њена улога се и даље надограђује, те се од интерних ревизора очекује да путем континуираног унапређивања и усклађивања вештина и активности остварују активно учешће у свим сегментима овог процеса:<sup>91</sup> успостављања добре пословне праксе и етичког понашања свих запослених, унапређење комуницирања на свим нивоима управљања у предузећу, праћења усклађености пословања предузећа са релевантном регулативом, пропагира транспарентност и др. На тај начин, интерна ревизија обезбеђује стратегијски значајну позицију која јој омогућава да значајно унапреди перформансе пословања.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup>Hermanson, D., Rittenberg, L., (2003), Internal Audit and Organizational Governance, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida

<sup>89</sup>Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), Affirmation Internal Auditing in Corporate Management, 2<sup>th</sup> Balkans and Middle East Countries Conference on Auditing and Accounting History, MUFAD (Association of Accounting and Finance Academicians), Istanbul, стр. 359

<sup>90</sup>Gramlin, A., Maletta, M., Schneider, A., Church, B., (2004), The role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A synthesis of the extant Internal Auditing literature and directions for future research, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23, стр. 196

<sup>91</sup> Julien, R., Rieger, L., (2011), *Strengthening Corporate Governance with Internal Audit*, Crowe Horwath

<sup>92</sup> Florea, R., Florea, R., (2013), Internal Audit and Corporate Governance, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 16, Issue 1, стр. 81

## ДРУГИ ДЕО

### ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА КАО ДЕО ИНТЕРНОГ НАДЗОРА У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

#### 1. Место и значај интерног надзора у систему корпоративног управљања

Тржишна оријентисаност предузећа, приватно власништво, сложена организациона структура, као и комплексност пословног амбијента у коме предузећа обављају своју делатност, чине да надзор над свеукупним пословањем предузећа представља битан услов њихове успешности, али и самог опстанка. Тачније, успостављање адекватног система корпоративног управљања никако није могуће без ригорозног, али флексибилног надзора који обезбеђује оцењивање правилности, односно, уочавања и отклањања неправилности у пословним процесима и стањима. Надзор обухвата комплекс метода, мера и поступака чији је циљ да се утврди да ли је пословање предузећа у складу са законским и другим прописима, као и екстерним и интерним нормама, а све да би се спречиле и минимизирале девијантне појаве у динамици пословања.<sup>93</sup> Ради се, заправо, о „својеврсном навигационом инструменту који омогућава кретање унапред ка познатом и дефинисаном циљу, задатим смером и уз најмањи утрошак неопходних ресурса“<sup>94</sup>

Полазећи од тела које обавља надзор над пословањем предузећа разликујемо екстерни и интерни надзор. Екстерни надзор обављају тела изван предузећа и обично подразумева проверу стања која су резултат пословног процеса, због чега се сматра накнадним и корективним обликом надзора. Са друге стране, интерни надзор обавља се констатно унутар граница предузећа ради остваривања унапред постављених циљева и предлагања корективних акција у случају одступања од тих циљева. Интерни надзор је општи појам за прегледање, испитивање и оцењивање правилности рада, процеса и поступака који укључује све врсте и облике контролних мера и активности успостављених и спроведених од стране руководства. На тај начин, интерни надзор омогућава рано уочавање неправилности и опасности од потенцијалних губитака и

<sup>93</sup> Виторовић, Б., Андрић, М, (1996), Основи ревизије, СРРС, Београд, стр. 11

<sup>94</sup> Милојевић, Д., (2010), Финансијска ревизија и контрола, Београдска пословна школа – висока школа струковних студија, Београд, стр. 389

њихово отклањање пре битног утицаја на квалитет и коначни исход процеса. У том смислу, карактеристике интерног надзора огледају се у томе:

- што је уклопљен у технички и привредни механизам предузећа,
- обавља се стално и паралелно са одвијањем пословног процеса и
- стално испитује садашње стање ствари и пословања, због чега добија превентивно обележје.<sup>95</sup>

Наведене карактеристике интерног надзора упућују да се ради о механизму који у значајној мери обезбеђује адекватност система корпоративног управљања, али и његово перманентно унапређивање, јер представља инструмент руководства за уверавање у обављање његових свакодневних активности. Интерни надзор пружа руководству предузећа сигурност у пословни систем, стабилност пословања, расположивост и поузданост информација код доношења пословних одлука и сигурност да ће евентуалне слабости у систему бити благовремено уочене а корективне мере предузете. У том смислу, основу функционисања интерног надзора чини захтев контролабилности - да се кроз праћење развоја околности и перформанси у сваком тренутку буде у току догађаја и захтев иновативности - да се на бази поуздане дијагнозе учвршћују и/или иновирају главна стратегијска места за стицање предности у очима релевантних стејкхолдера.<sup>96</sup> Интерни надзор обезбеђује контролу свих делова предузећа, у смислу, да ли доследно примењују пословну политику која је усвојена на почетку пословног периода и да ли менаџменту предузећа подносе тачне информације. Конкретније, пословни интерног надзора нарочито обухватају:<sup>97</sup>

- контролу усклађености пословања предузећа са законом, другим прописима и актима предузећа,
- надзор над спровођењем рачуноводствених политика и финансијским извештавањем,
- проверу спровођења политика управљања ризицима,
- праћење усклађености и деловања предузећа са кодексом корпоративног управљања,

<sup>95</sup> Милојевић, Д., опт. цит., стр.391

<sup>96</sup>Тодоровић, Ј., (2009), Деликатност, донети и савремени изазови за контролу и ревизију у стратегијском управљању, 13. Конгрес СРРРС, Рачуноводство, ревизија и финансије у условима глобалне кризе, Бања Врућица, стр. 435

<sup>97</sup> Закон о привредним друштвима, Сл. гласник РС, бр.36/2011, 99/2011, 83/2014 - др.закон и 5/2015, чл. 452

- вредновање политика и процеса у предузећу, као и предлагање њиховог унапређења.

Свакако, овако одређен интерни надзор не представља инструмент управљања пословним процесима, већ инструмент који подстиче процес управљања, односно пружа потпору овом процесу због чега у великој мери детерминише његов квалитет и лежи у коренима његовог коначног успеха или пада. При томе, делотворност интерног надзора подразумева унапред постављање циљева без којих сам надзор нема значаја, као и укључивање деловања свих запослених, пословних јединица и целог предузећа са намером деловања према циљевима.<sup>98</sup>

Полазну основу у конципирању и операционализовању интерног надзора чини интерна контрола која је уграђена у све пословне процесе, као и контрола њеног функционисања што се обезбеђује вишим нивоом надзора, односно, интерном ревизијом. Успостављање једног вида надзора не може искључивати потребу за успостављањем другог јер се ради о процесима који су повезани, односно међузависни и комплементарни и обезбеђују синергијско деловање. Свакако, величина предузећа, делатност коју обавља, сложеност процеса и достигнути степен зрелости у развоју предузећа опредељују облике надзора, интензитет, учесталост и време њиховог спровођења. Због тога је потребно да предузеће сагледа своје обавезе и потребе на основу којих би определило успостављање одговарајућих облика интерног надзора.<sup>99</sup> Прецизно дефинисање подручја у коме ови облици надзора треба да делују, циљева и резултата који треба да се постигну, начина на који ће се надзор спроводити и како ће се извештавати о резултатима и предузетим мерама, услов су његовог адекватног функционисања. Поред тога, постизање одговарајућег нивоа ефикасности и ефективности функционисања подразумева поштовање одређених општеприхваћених начела:<sup>100</sup> *законитости* које подразумева оцену заснованости и усклађености стања и појава са законским прописима; *истинитости* – обавеза прибављања веродостојних информација на којима се заснивају закључци; *одговорности* - утврђивање одговорне особе за уочене неправилности; *правовремености* – благовремено откривање учињених грешака и предузимање корективних мера; *одвајања оперативе од евиденције* –

<sup>98</sup> Витезић, Н., (1998), Сустав надзора у функцији господарског развита Републике Хрватске, Зборник радова Интерна ревизија и контрола, Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника, Загреб, стр. 12

<sup>99</sup> Кодекс корпоративног управљања, (2012), Службени гласник РС, бр. 45/02, 107/03, 44/05, 29/09, 35/11, 46/11 и 103/11, стр. 20

<sup>100</sup> Милојевић, Д., (2010), опт.цит., стр. 399-401

послове надзора не може да обавља особа која води евиденцију на основу које се утврђује правилност одређене појаве или стања; *рационалности* – трошкови надзора не смеју превазилазити ефекте које даје; *самосталности* и *независности* – непостојање било чега и било кога што би могло угрозити објективност оцене појаве или стања.

## **2. Интерна контрола – део интерног надзора у систему корпоративног управљања**

Чињеница да основу интерног надзора у предузећу чини интерна контрола упућује на потребу сагледавања природе, сврхе и фундаменталних концепата на којима се заснива ова неопходна и неизбежна компонента свакодневног пословања предузећа без које се пословна активност тешко може правилно извршити. Представљањем препоручених модела интерне контроле предузећима се пружају смернице за дизајнирање и имплементирање система интерне контроле на начин да најбоље одговори на његове потребе. Такође, презентовањем могућности интерне контроле да осигура тачност и поузданости рачуноводствених података и заштити имовину од губитака и крађа, као и да снажно подржи примену пословне политике, потенцира се снага интерне контроле као средства усмереног на остваривање постављених циљева које постаје императив остварења добре праксе корпоративног управљања

### **2.1. Природа, сврха и фундаментални концепти интерне контроле**

Интерна контрола подразумева „систем који обухвата све политике и поступке које је руководство предузећа прихватило ради помоћи у постизању својих циљева у смислу обезбеђивања да се, у мери у којој је то могуће, уредно и ефикасно одвија пословање предузећа, што укључује придржавање политике руководства, очување интегритета средстава, спречавање и откривање криминалних радњи и грешака, тачност и потпуност финансијских евиденција и благовремено састављање поузданих финансијских информација“<sup>101</sup> Интерна контрола представља стручни и систематски надзор који се одвија у току радног процеса и који подразумева испитивање, упоређивање и оцењивање свих пословних активности да би се пословање одвијало према постављеним правилима и нормама. Дакле, ради се о систему који не треба посматрати одвојеним, специјализованим системом у оквиру предузећа, већ као

---

<sup>101</sup> Међународни стандард ревизије 400 - Процена ризика и интерна контрола, СРРС, Београд, 2002.

интегрални део целокупног система којег менаџмент користи при вођењу својих активности, односно који је уграђен у процес рада и чини његов саставни део.

Имајући у виду овако широки делокруг рада интерне контроле закључује се да њу обављају сви запослени у предузећу, од извршитеља до менаџера на свим нивоима, и то на принципима самоконтроле. Нужно је да сви руководиоци, ниже руководство као и остали запослени у предузећу схватају значај успостављања и одржавања ефикасне интерне контроле. Тачније, менаџмент предузећа је одговоран за успостављање и адекватно функционисање система интерне контроле, односно креирања позитивног контролног окружења, док било експлицитно или имплицитно интерна контрола је у опису посла сваког запосленог<sup>102</sup> који има обавезу комуницирања уочених проблема у пословању, неусаглашеност са правилима и кодексом етике, или друге неправилности у раду и нелегалне радње. Одатле следи да менаџмент мора успоставити по целој ширини и дубини организационе структуре одговарајуће контролне поступке и активности које најчешће укључују<sup>103</sup>: (1) преглед на највишем организационом нивоу од стране управе и менаџмента предузећа, (2) контроле на нивоу појединих организационих јединица које су детаљније и учесталије од претходних, (3) физичке контроле које онемогућавају приступ имовини и документима неовлашћеним особама, (4) систем одобрења и овлашћења за обављање одговарајућих трансакција, (5) систем верификације и усклађивања, (6) сегрегацију/поделу дужности као фундаментални контролни поступак који смањује могућност запосленима да буду у ситуацији да учине и сакрију грешку и др. Овако одређена природа интерне контроле указује на концепте на којима се темељи:

- *процес* - интерна контрола није појединачни пословни догађај већ стална активност, континуирани процес који чини саставни део управљања предузећем. Контроле представљају повезани систем и не треба их посматрати као засебне елементе,
- *људски ресурси* - обављају је запослени који пружају одбору разумно уверавање да су циљеви предузећа остварени. Тачније, суштину интерне

---

<sup>102</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, May 1994, Internal Control – Integrated Framework, Two-Volume edition, стр. 7

<sup>103</sup> Тушек, Б., Север, С., (2007), Улога интерне ревизије у повећању квалитете пословања предузећа у Републици Хрватској - емпијско истраживање, Зборник економског факултета у Загребу, бр.5, стр. 276-277

контроле чине људи пошто контроле функционишу добро само ако су усклађене са потребама корисника у смислу практичности и корисности,

- *циљеви* - интерне контроле су установљене да би одржале компанију на добром путу ка остварењу циљева профитабилности и испуњењу њене мисије, као и да би умањиле могућност непријатних изненађења на том путу.<sup>104</sup> Контроле представљају начин унапређења могућности постизања договорених циљева и помажу<sup>105</sup>: (1) ефективном и ефикасном пословању омогућавајући да се адекватно одговори на значајне пословне, оперативне и финансијске ризике, као и ризике услађености и друге ризике који угрожавају постизање циљева предузећа (2) у обезбеђивању квалитета екстерног извештавања, у смислу, одржавања система одговарајућег документовања и процеса који као резултат имају проток правовремених, релевантних и поузданих информација унутар и ван организације и (3) у обезбеђивању усклађености пословања читавог предузећа са применљивим законима и прописима, и са интерним политикама предузећа.

Поред овога од значаја је имати у виду да:<sup>106</sup> све контроле имају одређене трошкове због чега је неопходно да користи које се остварајују буду веће од насталих трошкова; затим да је прекомерна контрола лоша исто као и слаба контрола; ентропија је тенденција ка застаревању и сви контролни системи неће остваривати своје циљеве уколико се не прегледају и не ажурирају редовно и организациона култура утиче на карактеристике контрола које се користе. Из тих разлога, интерна контрола мора бити плански осмишљена, уведена и уграђена у предузеће, стручно вођења јер у супротном биће неефикасна и непотребна.

## 2.2. Облици интерне контроле

Интерна контрола може се посматрати са различитих аспеката. Међутим, најопштија подела која је заступљена у теорији, али и пракси развијених предузећа јесте она према којој разликујемо *административне и рачуноводствене контроле*.

---

<sup>104</sup> Pickett, S., (2005), *The Essential Handbook of Internal Auditing*, John Wiley and Sons, Ltd, England, стр. 85

<sup>105</sup> The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999), *Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code*, параграф 20

<sup>106</sup> Pickett, S., *опт.цит.*, стр. 89



*Административне*, или како се другачије називају управљачке контроле, подразумевају организационе мере, методе и поступке које руководство успоставља својим нормативним актима ради спречавања девијација у пословању. Оне имају задатак да осигурају ефикасност у пословању, односно обезбеђују да се пословање у свим секторима и деловима предузећа одвија у складу са задатом политиком. У том смислу, често су веома обимне и односе се на: (1) контролу оперативног пословања предузећа, односно, испитивање његове ефикасности и успешности и (2) контролу усађености пословања предузећа са релевантним нормама, и то како контролу да ли се запослених придржавају процедура и политика које је прописала управа предузећа, тако и контролу да ли се предузеће у целости придржава закона, обавезујућих стандарда, принципа и других норми донесених од стране државе, релевантних професионалних организација и др. Најчешће се организују у битним функцијама у предузећу - набавци, производњи, продаји, правној служби и др.

Са друге стране, рачуноводствене контроле односе се на заштиту средстава предузећа и пружања уверавања да су финансијски извештаји и основне рачуноводствене евиденције поуздане. Ове контроле усмерене су на рачуноводство, односно, сагледавање да ли се прикупљени подаци применом адекватних рачуноводствених правила, начела и поступака трансформишу у информације погодне за процес одлучивања. Ради се о контролама које у највећем броју предузећа представљају најобимнији део система интерне контроле имајући у виду да је рачуноводство централно место у предузећу који прати и евидентира пословне трансакције и продукује информације за ефикасно управљање предузећем. У, до сада поменутом, Кадбури извештају наводи се да се ове контроле „успостављају да би пружиле разумно уверавање о заштити средстава од неовлашћене употребе или продаје; и о вођењу одговарајућих рачуноводствених евиденција и поузданости финансијских информација које се користе унутар предузећа или се објављују“<sup>107</sup> Конкретније, рачуноводствене контроле спроводе се са циљем да пруже разумно уверавање.<sup>108</sup>

- да се трансакције врше у складу са специфичном или општом организацијом прописаном од стране управе,

---

<sup>107</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>

<sup>108</sup> Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., (2002), Principles of Auditing: An International Perspective, McGraw-Hill International Limited, стр. 210-211

- да се трансакције евидентирају према потреби, како би се омогућила припрема финансијских извештаја у складу са Међународним рачуноводственим стандардима или другим примењивим критеријумима, као и да би се водила редовна евиденција средстава,
- да је приступ средствима дозвољен само у складу са овлашћењима управе и
- да се евидентирана средства, у разумним интервалима, пореде са постојећим средствима и предузимају одговарајуће акције, ако се појаве било какве разлике.

Свакако, и административне и рачуноводствене контроле могу бити: усмеравајуће, превентивне, детекционе и корективне<sup>109</sup>. Усмеравајућим контролама обезбеђује се јасан правац и смер активности и постизања дефинисаних циљева. Превентивне контроле имају за циљ спречавање настајања непожељних радњи, односно поступака, због чега се сматрају проактивним контролама и могу укључивати: сегрегацију дужности, адекватно додељивање овлашћења, адекватна документација, физичка контрола над средствима и сл. Детекционе контроле су усмерене на откривање грешака у трансакцијама које нису биле спречене превентивним контролама, и као такве су накнадне и обухватају прегледе, анализе, усаглашавања и сл. Напослетку, корективним контролама обезбеђује се исправност корективних акција у вези са идентификованим проблемима.

## **2.3. Модели интерне контроле**

Препознавање значаја интерне контроле за ефикасно управљање предузећем и успешно реализовање постављених циљева допринело је дизајнирању различитих модела или тзв. оквира интерне контроле. Један од најауторитивнијих јесте COSO модел који упућује на веома добру праксу, а поред њега, CoSo и Turnbull модел добили су значајно признање, као оквири који обезбеђују ефективно деловање интерне контроле у систему корпоративног управљања.

### **2.3.1. COSO модел интерне контроле**

COSO модел интерне контроле дефинисан је од стране, већ поменуте, подгрупе *Тридвeј Комисије* - COSO. Тачније, 1992. године са намером развијања оквира који ће

---

<sup>109</sup> Picket, S., опт.цит., стр. 98

пружити смернице за дизајнирање и имплементацију система интерних контрола, публикован је, а 1994. године ревидиран COSO модел под називом Интерна контрола – Интегрисани приступ. Према овом моделу интерна контрола се дефинише као „процес у који су укључени одбори директора, менаџмент и остали запослени, а који је креиран са циљем да пружи разумно уверавање у вези са остваривањем циљева у следећим областима: ефикасности и ефикасности пословања, поузданости финансијског извештавања и усклађености са важећим законима и прописима“<sup>110</sup> Са сврхом реализовања поменутих циљева систем интерне контроле према овом моделу састоји се из следећих, међусобно повезаних, елемената:

- *Контролног окружења* као основе система интерне контроле, односно „атмосфере у којој чланови предузећа спроводе своје контролне активности и одговорности“<sup>111</sup>. Као такво, контролно окружење условљава ефикасност свих осталих елемената, а притом, и само је под утицајем великог броја фактора (стила управљања, вештина и искуства одговорних који спроводе контролу, организационе структуре, додељеног овлашћења и одговорности етичких вредности запослених и др.<sup>112</sup>);
- *Процене ризика*, односно његове идентификације као „првог корака у редуцирању и управљању ризиком“<sup>113</sup> и анализе са циљем процене изложености предузећа ризику и утврђивање прихватљивог нивоа;
- *Контролних активности* које су усмерене на смањивање вероватноће настанка ризика, али и редуцирања негативних последица ризика којима је предузеће већ изложено. Конкретније, контролне активности обухватају поступке и процедуре које се односе на:<sup>114</sup> дефинисање овлашћења и одговорности (давање права за покретање одређених активности), затим, заштиту (физичку контролу над средствима) и евидентирање, тј. сачињавање документованих доказа о извршеним активностима;
- *Система информација и комуникација* који претпоставља основни услов ефикасног функционисања система интерне контроле јер подразумева

---

<sup>110</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, May 1994, Internal Control – Integrated Framework, Two-Volume edition, стр.3

<sup>111</sup> Godwin, Alderman, (2010), Financial ACCT, South-Western Cengage Learning, стр. 10

<sup>112</sup> Eilifsen, A., Messier, W., Glover, S., Prawitt, D., (2010), Auditing&Assurance Services, McGraw-Hill, Second International Edition, стр. 190-191

<sup>113</sup> Knechel, R., Salterion, S., Ballou, B., (2007), *Auditing Assurance&Risk*, 3th Edition Thomson South-Western, Canada, стр. 231

<sup>114</sup> Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., (2002), опт, цит., стр. 236

несметан проток информација и комуникација на свим нивоима, као и између нивоа у предузећу. Притом, битно је да буде прилагођен специфичним потребама предузећа и да обезбеђује адекватно разумевање улоге запослених у систему интерне контроле;

- *Мониторинга*, односно, текућег и периодичног праћења и оцењивања система интерне контроле у циљу побољшања његовог квалитета и перформанси као и „изналажења могућности унапређења овог система.“<sup>115</sup>

Дизајнирање система интерне контроле према COSO моделу, уз обезбеђивање изврских карактеристика поменутих елемената показало се као значајан механизам који доприноси ефикасној заштити средстава, оптималној употреби ресурса, спречавању и откривању превара и, уопште, у остваривању циљева предузећа. Међутим, повећана изложеност предузећа ризицима и, као последица тога, наглашавања значаја концепта управљања укупним ризиком предузећа (eng. Enterprise Risk Management – ERM) условили су да 2004. године COSO модел буде ревидиран, односно, надограђен елементима који се посебно односе на управљање ризиком. Те додатне елементе чине:<sup>116</sup> (1) постављање циљева који подразумева да процес управљања ризиком треба да обезбеди да менаџмент буде у позицији да успостави сет циљева који ће бити усаглашени са мисијом предузећа и у складу са прихватљивим нивоом ризика; (2) идентификација догађаја, интерног и екстерног карактера, који могу утицати на остваривање циљева предузећа и (3) одговор на ризике, у смислу доношења одлука о избегавању, прихватању, редуцирању или експлоатацији ризика. Такође, модел из 2004. године проширује листу циљева интерне контроле, тако да се поред наведена три, сада посебно наглашава и обликовање ERM концепта као кључног фактора одбране предузећа од негативних утицаја и испуњења циљева.

### **2.3.2. CoSo модел интерне контроле**

Након публикавања COSO модела интерне контроле, 1995. године Канадски институт овлашћених рачуновођа (eng. The Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA) основао је радну групу и издао приручник о планирању, оцењивању и извештавању о контролним системима у предузећима, тзв. CoSo модел интерне

---

<sup>115</sup> Андрић, М., Крмановић, Б., Јакшић, Д., (2009), Ревизија - теорија и пракса, Економски факултет у Суботици, стр. 164

<sup>116</sup> Enterprise Risk Management – Integrated Framework, (2004), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, стр. 32

контроле. Ради се о моделу који је касније усвојен и као међународни стандард. Овај модел, који представља разраду COSO модела, више се фокусира на бихејвиористичке вредности као основе интерне контроле у предузећу. Тачније, интерну контролу дефинише као „скуп елемената у предузећу (ресурсе, системе, процесе, културу, структуру и задатке) који, сви заједно, пружају подршку запосленима у остваривању циљева предузећа.“<sup>117</sup> CoSo модел упућује на четири битна елемента, а сваки елемент обухвата сет критеријума (укупно двадесет) који „чине основу за разумевање интерне контроле и доношење суда о њеној ефективности.“<sup>118</sup> Елементи, са припадајућим критеријумима су следећи:

- *Сврха* – модел се базира на потреби за јасним правцем и сврхом. У том смислу, треба одредити циљеве, идентификовати и проценити интерне и екстерне ризике са којима се предузеће суочава, политике осмишљене за подржавање реализације циљева, планове који усмеравају напоре ка реализацији циљева и дефинисати задатке утврђивања индикатора рада;
- *Посвећеност* – запослени у предузећу треба да поседују заједничке етичке вредности и интегритет, што подразумева успостављање политика људских ресурса у том правцу. Потребно је јасно дефинисати овлашћења и одговорности и неговати атмосферу узајамног поверења који ће поспешити проток информација између људи и ефикасност њиховог рада;
- *Способност* – запослени би требало да поседују одговарајуће знање, вештине, стручност, средства како би разумели и испунили захтеве модела контроле, односно, пружили подршку активностима у вези са контролом и
- *Мониторинг и учење* – подразумева стално праћење интерног и екстерног окружења ради сагледавања потребе поновног оцењивања циљева предузећа и контроле, затим, праћење остварених перформанси, преиспитивање информационих потреба и система и др. Ове процедуре спроводе се како би се обезбедило, евентуално, предузимање одговарајућих активности које би условиле промене. Свакако, свака активност сматра се делом процеса учења који омогућује унапређење пословања предузећа.

---

<sup>117</sup> CICA, *Guidance on control*, Criteria of Control Board, The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995, [www.cica.ca](http://www.cica.ca)

<sup>118</sup> Stefanscu, C., Muresan, M., Bota-Avram, C., (2010), *Monitoring in Credit Institution-Comparative Approach on Internal Control System – The Case of Romania vs. International models of Control*, Annals of the University of Oradea : Economic Science 01; стр. 591

Иако, се уочавају бројна преклапања са COSO моделом, CoSo модел посебно наглашава активности интерне контроле у доношењу одлука и управљању предузећем (постављање циљева, стратегијско планирање, управљање ризиком и корективне акције) које COSO модел не укључује експлицитно у делокруг рада интерне контроле.

### **2.3.3. Turnbull извештај о интерној контроли**

Како је већ поменуто, 1999. године ICAEW је објавила извештај под називом *Интерна контрола: Приручник за директоре о интегрисаном кодексу*, познатији као Turnbull извештај о интерној контроли. Извештај је био намењен пружању помоћи директорима у имплементирању интерних контрола, односно, постављању циљева, утврђивању ризика и оцену ризика приликом оцењивања интерних контрола. Карактеристика Turnbull приступа у дизајнирању система интерне контроле и обезбеђивању његове ефикасности јесте фокусирање на пословне циљеве, односно упознавање са њима, те одмах затим анализирање ризика. Одавде следи да развијени Turnbull модел интерну контролу, која обухвата процесе, политике и активности, чвршће повезује са процесом управљања ризиком, а слично као и код COSO модела одређује је као „одговорну за постизање ефикасности и ефикасности пословања, поузданости извештавања унутар и изван организације и постојања усклађености са законима и прописима.“<sup>119</sup>

Успостављање политика система интерне контроле које ће обезбедити његову ефикасност у управљању ризиком у одговорности је одбора директора, који пак са друге стране очекује уверење да успостављен систем интерне контроле ефикасно функционише. Имплементирање политика интерне контроле је у надлежности менаџмента предузећа, али и сви запослени у предузећу имају одређену одговорност у односу на интерну контролу. У том смислу, систем интерне контроле треба да: буде уграђен у свеукупно пословање предузећа и чини део његове културе; буде у могућности да пружи брз одговор на ризике који произилазе из самог предузећа или промена у пословном окружењу и да укључује процедуре хитног извештавања одговарајућег нивоа менаџмента у вези са било којим уоченим слабостима или недостацима контроле који су идентификовани, као и корективним мерама које ће бити предузете. Иначе, када се говори о елементима интерне контроле, модел упућује да

---

<sup>119</sup> The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999), Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, стр. 4

систем интерне контроле чине: контролне активности, информације и процес комуникације и процес континуираног праћења ефективности система интерне контроле.

#### **2.4. Значај интерне контроле за унапређење система корпоративног управљања**

Дизајнирањем и имплементирањем интерне контроле било у складу са COSO, CoSo или Turnbull моделом обезбеђује се снажан допринос систему корпоративног управљања и то са два аспекта: први се односи на снажну подршку коју пружа управљачким активностима, док други претпоставља обезбеђивање веће одговорности свих запослених у предузећу.

Наиме, у циљу постизања добрих резултата пословања и повећања сигурности рада предузећа, руководство управља бројним активностима, процесима, ресурсима и елементима. На основу стратешког усмерења и постављених стратешких циљева предузећа, од руководства се очекује да има стратешко размишљање те у складу са тим дефинише визију и мисију предузећа, врши анализу перформанси предузећа и тржишта, процењује стања, управља ризицима, користи интерне и екстерне информације, тражи иновативна решења и стално их унапређује, а све у циљу остваривања конкурентске предности предузећа. Дакле, руководство предузећа има пред собом широк оквир елемената управљања, а допринос интерне контроле огледа се, управо, у пружању значајне подршке у организовању и адекватној примени дефинисаних елемената (Слика 3).



Слика 3. *Елементи управљачког приступа интерној контроли*  
Извор: Поповић, Мијић, Грубљешић, 2014, стр. 99

Праћењем процеса дефинисања циљева, доношења одлука, планирања, организовања, успостављања методологије и припреме процеса, интерна контрола је у позицији да идентификује евентуалне недостатке који се касније могу јавити. Поред тога, накнадним прегледом интерна контрола констатује уочене пропусте и сугерише доносиоцима одлука корекцију у будућности. Управљачка улога интерне контроле директно се одражава на квалитет процеса управљања и чини га ефикаснијим и ефективнијим. Из овога следи да је, усклађујући се са циљевима предузећа, његовом интерном организацијом и окружењем у коме оно послује, делокруг рада интерне контроле веома широк. Међутим, чињеница да је у савременим условима пословања предузеће изложено утицају константно променљивих ризика и да ти ризици прате све активности, процесе и елементе у предузећу, улога интерне контроле у процесу управљања ризиком је посебно значајна. То се посебно апострофира у сваком од поменутих модела интерне контроле. Наиме, сви модели истичу да адекватно дизајниран и имплементиран систем интерне контроле пружа значајну подршку и помоћ руководству у управљању и контроли ризика, пре него његовом елиминисању. Тако, као механизам раног препознавања ризика и пружања помоћи у брзом одговору на њих интерна контрола значајно скраћује време које менаџмент проведе у борби са негативним ефектима ризика на пословање предузећа, обезбеђује бржу реакцију менаџмента и постизања конкурентске предности, рано улажење у нове пословне



области, повећава вероватноћу реализовања иницијатива, пружа бољу основу за постављање стратегије и сл.

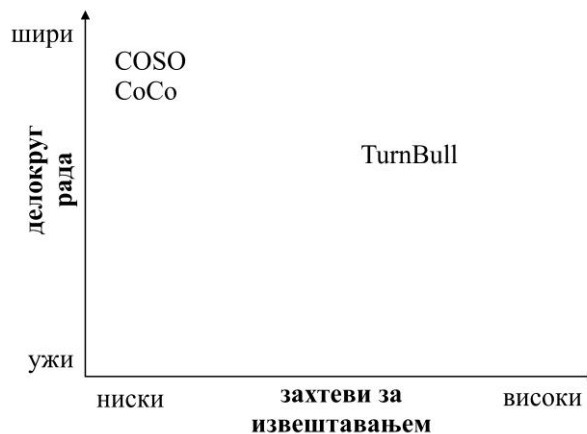
Поред значајне помоћи у управљању предузећем, допринос интерне контроле систему корпоративног управљања посебно се огледа у позивању руководства, али и свих запослених у предузећу на већу одговорност. Ово на начин што су активности интерне контроле уткане у све пословне активности, те значајно обезбеђују одговорно коришћење ресурса предузећа од стране свих запослених, минимизирају крађу, злоупотребу и преваре, затим, условљавају одговорно продуковање информација и њихово коришћење, понашање запослених у складу са нормама и етичким кодексима и др. Поред тога, и сам систем интерне контроле за чије су дизајнирање одговорни руководиоци предузећа подлеже сталном и периодичном праћењу његове ефективности. Сва три модела (COSO, CoCo и Turnbull) као битан елемент система интерне контроле издвајају, управо, надгледање функционисања овог система. Код COSO модела надгледање ефективности интерних контрола врши персонал из неколико различитих области, укључујући и саме пословне функције, финансијску контролу и интерну ревизију. Притом, процена ефективности интерне контроле врши се према степену испуњења три циља које има (унапређење пословања, обезбеђивање поузданих информација и финансијских извештаја и усаглашавање пословања са нормама). Са друге стране, CoCo модел указује да је „интерна контрола ефективна у мери у којој обезбеђује разумно уверавања да ће предузеће испунити своје циљеве“<sup>120</sup> због чега се процена ефективности врши према појединачним, а не категоријама циљева које има и подразумева праћење испуњења критеријума који су дефинисани у оквиру сваког од пет елемента контроле. Turnbull модел интерне контроле поставља оштрије захтеве одређујући одговорност за праћење ефективности интерне контроле одбору директора. Тачније, менаџмент предузећа је одговоран одбору за праћење система интерних контрола и пружања уверавања да он адекватно функционише. Међутим, одбор не може само да се ослони на извештаје менаџмента, тако да преузима одговорност годишњег оцењивања интерне контроле и обавештавање власника о резултатима. Притом, одбор приликом оцењивања ефективности интерне контроле узима у обзир: промене у ризицима са којима се предузеће суочило у односу на последње оцењивање и могућност предузећа да се одупре тим ризицима, делокруг и

---

<sup>120</sup> Guidance on Control.” Control, Risk and Governance. Toronto, ON: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995.

квалитет спроведеног надгледања од стране менаџмента, интерне ревизије и других пружаоца услуга уверавања, мера и учесталост комуницирања резултата прегледа са одбором, утицај идентификованих недостатака интерне контроле на перформансе предузећа и др.

Захтеви наведених модела у вези са пружањем подршке пословним активностима и извештавања о ефикасности интерне контроле приказани су на Слици 4.



Слика 4. *Тренд ширења делокруга интерне контроле*  
Извор: Spira, L., Page, M., (2003), стр. 651

Са слике се јасно уочава да Turnbull модел додељује интерној контроли ужи делокруг рада у односу на друга два. Наиме, Turnbull модел фокусира се на улогу интерне контроле преваходно у процесу управљања ризиком, док је код COSO и CoCo модела укључивање интерне контроле у процес управљања ризиком само један од битних сегмената деловања. Са друге стране, захтеви за извештавањем о ефикасности интерне контроле знатно су оштрије постављени Turnbull моделом у односу на друга два, јер поред праћења и процене ефикасности интерне контроле од стране менаџмента и другог персонала, овај модел ту одговорност намеће и одборима директора предузећа. Међутим, без обзира на постојеће разлике, сва три модела пружају смернице за дизајнирање интерних контрола које ће, уз адекватно имплементирање, пружити снажан допринос унапређењу система корпоративног управљања.

### **3. Место интерне ревизије у систему корпоративног управљања**

Током свог дугог развоја интерна ревизија је увек важила за значајни контролни механизам у предузећу. Међутим, усложњавање услова пословања и узроци великих финансијских скандала с краја прошлог и почетка овог века допринели су да интерна ревизија заузме посебно битно место у систему корпоративног управљања. Као самостална и специјализована функција интерна ревизија представља ригорозни облик надзора за који се често каже да „има хиљаду очију, али не и срце“<sup>121</sup>, али и значајног партнера менаџмента које пружањем савета помаже у испуњавању одговорности и унапређењу пословања предузећа.

Полазну основу у позиционирању интерне ревизије у систему корпоративног управљања чини прецизно дефинисање ове функције. Дефинисањем интерне ревизије указује се на њену основну сврху, природу и обухват, представља се оквир основних начела на којима се ова функција заснива, чиме се неминовно одређује и њена улога у пракси. Истовремено се издвајају и карактеристике интерне ревизије које је битно разграничавају од осталих облика надзора. Значај интерне ревизије за унапређивање система корпоративног управљања додатно потврђује и њена организациона позиционираност као самосталне функције чију улогу, одговорност и овлашћење регулишу не само професионални стандарди, већ и сама корпоративна регулатива.

#### **3.1. Дефинисање интерне ревизије као полазна основа утврђивања места и улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања**

Свест о значају интерне ревизије за пословање савременог предузећа условио је да бројни реномирани аутори из ове области, а посебно професионалне организације дефинишу интерну ревизију на различите начине. Полазећи од традиционалне - контролне улоге интерне ревизије која се огледа у надгледању и процени ефикасности и ефикасности интерних контрола у предузећу Институт за јавне финансије и рачуноводство (*Chartered Institute of Public Finance and Accountancy - CIPFA*) указује да се ради о „функцији која обезбеђује независно и објективно уверавање о ефикасности контролног окружења предузећа усмереног на достизање његових циљева. Она прецизно испитује, процењује и извештава о доприносу контролног окружења

---

<sup>121</sup> Susmansi, G., (2012), Internal Audit as an Attribute of Management during the Economic Crisis, CES Working Papers, Bucharest, стр. 424

адекватној употреби ресурса предузећа“.<sup>122</sup> Одбор за ревизорску праксу (*Auditing Practices Board - APBG*) интерну ревизију дефинише као „независну функцију уверавања успостављену од стране менаџмента предузећа са сврхом праћења система интерних контрола као услуга предузећу. Она објективно оцењује и извештава о адекватности интерне контроле и тиме доприноси правилном, економичном, ефикасном и ефективном коришћењу ресурса предузећа“<sup>123</sup> Међународна федерација рачуновођа (*International Federation of Accountants - IFAC*) указује да се ради о „оцењивачкој функцији формираној у, или се пружа као услуга предузећу чија одговорност, између осталог, укључује испитивање, оцењивање и мониторинг адекватности и ефикасности интерних контрола.“<sup>124</sup>

Претходне дефиниције јасно упућују на закључак да интерна ревизија праћењем и оценом ефективности контрола у предузећу, сама по себи, представља значајан контролни инструмент који је директно повезан са организационом структуром и општим правилима пословања.<sup>125</sup> Међутим, свака активност и све организационе јединице треба да буду обухваћене интерном ревизијом како би се обезбедило разумно уверавање о остварењу циљева предузећа. Дакле, ради се о функцији која се своди на утврђивање да ли пословне јединице у организацији следе делегиране рачуноводствене и финансијске функције, на утврђивање чињеница да ли те јединице следе целокупну пословну политику организације, као и то да ли тако установљене политике обезбеђују здраву и ефективну контролу целокупног пословања.<sup>126</sup> С тим у вези, интерна ревизија укључује разматрање предмета ревизије (предмета, производа, активности...) да би одредила да ли су: (1) извори економично примењени и ефикасно искоришћени, (2) утврђени циљеви постигнути и (3) корисници задовољни типом и нивоом услуге које добијају.<sup>127</sup> Из претходних дефиниција се уочава да је интерна ревизија део интерног надзора, самостална и независна организациона јединица, усмерена на процену мере у којој су резултати пословања конзистентни са успостављеним циљевима и утврђивање

---

<sup>122</sup> Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, (2006), Code of Practice for Internal Audit for Local Government in the United Kingdom, стр. 2

<sup>123</sup> Auditing Practices Board, доступно на: <https://www.frc.org.uk/About-the-FRC/FRC-structure/Former-FRC-structure/Auditing-Practices-Board.aspx>

<sup>124</sup> International Federation of Accountants, доступно на: <https://www.ifac.org>

<sup>125</sup> Karagiorgos, T., Drogalas, G., Giovanis, N., (2011), Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, International Journal of Economic Sciences and Applied Research 4 (1), стр. 21

<sup>126</sup> Милојевић, С. (2008), Интерна ревизија у савременом пословном окружењу, 12. Конгрес СРППС, стр. 185

<sup>127</sup> Андрић, М., Крсмановић, Б., Јакшић, Д., (2009), Ревизија - теорија и пракса, Економски факултет у Суботици, стр. 291

да ли је пословање имплементирано адекватно. Она обезбеђује константан преглед и процену система и процедура које се спроводе од стране менаџмента предузећа, са интенцијом обезбеђивања менаџменту адекватну контролу и адекватно и ефективно коришћење ресурса. Из тих разлога, интерна ревизија се сврстава у једно од најзначајнијих средстава менаџерске контроле.

Међутим, иако је интерна ревизија очувала значај своје контролне улоге, данас ова функција има и значајну саветодавну улогу. Ширењем делокруга свога рада са контролних и на широк спектар пословних и финансијских активности, интерна ревизија разуме проблеме и потребе менаџмента, те је усмерена на пружање услуга менаџменту у смислу повећања њихове способности да воде предузеће на начин који ће му обезбедити раст, развој и трајну профитабилност. Тачније, циљ интерне ревизије јесте да пружи помоћ свим запосленима у предузећу да ефикасно обављају дужности које су у њиховом делокругу рада пружајући им анализе, процене, препоруке, савете и информације које се односе на делатности над којима се врши ревизија. Полазећи од тога, Sawyer указује да је интерна ревизија систематски, објективна процена контрола и различитих операција и активности у предузећу која детерминише да ли су: (1) финансијске и пословне информације тачне и поуздане, (2) ризици са којима се предузеће суочава идентификовани и минимизирани, (3) поштоване регулативе и прихваћене интерне политике и процедуре, (4) испуњени задовољавајући пословни критеријуми, (5) ресурси предузећа коришћени ефикасно и економично и (6) циљеви предузећа ефективно испуњени - а све у циљу пружања савета менаџменту предузећа и асистирању чланова предузећа у ефективном испуњавању њихове одговорности.<sup>128</sup>

Ипак, општепризнату и најкомплетнију дефиницију интерне ревизије дао је ПА према коме је интерна ревизија *„независна активност, објективног уверавања и консултација која повећава вредност и унапређује пословање организације. Она организацији помаже да оствари своје циљеве увођењем систематичног и дисциплинованог приступа за процену и унапређење ефективности управљања ризиком, контроле и процеса управљања“*<sup>129</sup> Оваквом дефиницијом ПА наглашава

---

<sup>128</sup>Sawyer, L., (2003), *Sawyer's Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th edition

<sup>129</sup> The Institute of Internal Auditors, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

широку улогу интерне ревизије која у последњих 15-так година укључује поред контроле и управљање ризиком и управљање пословањем.<sup>130</sup>

Овакво одређење интерне ревизије несумњиво указује да се ради о значајном контролном механизму у систему корпоративног управљања. Међутим, истовремено пружа одговор на питање које су поставили др Андрић и остали - да ли је интерна ревизија део менаџмента?<sup>131</sup> Наиме, остваривањем својих циљева и задатака интерна ревизија успоставља партнерски однос са менаџментом и доприноси остваривању стратешких пословних циљева предузећа. Као таква, ова функција продукује информације и ефективне препоруке за превазилажење пословних проблема и то на свим нивоима менаџмента, што је одређује као најјаче средство праћења и подржавања, односно, подстицања доброг система корпоративног управљања.<sup>132</sup> Дакле, специфичан положај и одговорност руководиоца интерне ревизије у комплексој организацији менаџмента иде у прилог становишту да је интерна ревизија део менаџмента предузећа.

Значајност места интерне ревизије у систему корпоративног управљања додатно се потврђује уколико интерну ревизију посматрамо у контексту агенцијске теорије корпоративног управљања према којој је, како је претходно наведено, у условима одвојености власништва од управљања неминовно постојање конфликта интереса на релацији принципал/агент. Наиме, у таквим условима је карактеристично постојање агенцијских трошкова услед асиметрије информација, а који се јављају у виду:

- трошкова мониторинга (енг. monitoring costs) који настају из тежње принципала да прати и ограничава несавесно понашање агента како би се осигурало максимизирање вредности за принципала и
- трошкови обавезивања агента (енг. bonding costs) који настају ограничавањем неодговарајућег понашања агента, по основу уговорне обавезе коју је прихватио.

Тако, Adams<sup>133</sup> указује да агенцијска теорија објашњава потребу функционисања интерне ревизије, њену природу и појединачне приступе рада.

---

<sup>130</sup> Walker, P., Shenkir, W., Barton, T., (2003), ERM in practice, Internal Auditor, Vol. 60, No. 4

<sup>131</sup> Андрић, М., Крстмановић, Б., Јакшић, Д., опт. цит., стр. 291

<sup>132</sup> Belay, Z., (2007), A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to promote Good Governance in the Public Sector, Paper presented on "The Achievements, Challenges, and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia" Conference

<sup>133</sup> Adams, M.,(1994), Agency theory and the internal audit, *Managerial Auditing Journal*, Vol.9, No.8

Конкретније, интерну ревизију можемо везивати за настанак трошкова обавезивања агента јер има за циљ сигнализирање принципалу/власнику ниво одговорности агента у обављању поверених му активности, односно трошкова мониторинга који настаје са циљем заштите економских интереса принципала/власника.<sup>134</sup> Пружајући значајну подршку менаџменту предузећа у оквиру мониторинга и контроле менаџмента у смислу поштовања норми на које се обавезао, интерна ревизија представља елемент са значајним местом у систему корпоративног управљања.<sup>135</sup>

### 3.2. Кључне карактеристике и принципи функционисања интерне ревизије

Претходно наведене дефиниције, а посебно она коју је дао ПА, наглашавају кључне карактеристике интерне ревизије из којих се даље изводе принципи на којима се заснива њено функционисање. Испред свега, уочава се да је интерна ревизија одређена као *активност*, односно претпоставља услугу предузећу одакле следи да не мора безусловно да буде организована у оквиру предузећа. Тачније, поред могућности организовања функције интерне ревизије у предузећу (eng. in-sourcing), предузећа имају опцију да ангажују екстерне специјализоване организације које ће обављати интерну ревизију (eng. outsourcing) или могу да користе тзв. хибридни модел који подразумева постојање интерне ревизије у предузећу уз ангажовање екстерних експерата за поједина, специфична питања, дакле комбинацијом претходна два решења (eng. co-sourcing).<sup>136</sup> Даље, ради се о активности усмереној на објективно испитивање доказа у сврхе одбезбеђивања *уверавања* о ефективности управљања предузећем, управљања ризицима и процесима контроле. На основу тога, користећи свој увид у ризике и контролу, интерни ревизори *пружају савете* менаџменту на начин који највише одговара конкретним потребама. У том контексту, овлашћења интерне ревизије су веома широко постављена и усмерена су на *помоћ предузећу да оствари дефинисане циљеве* тј. функција је чврсто окренута ка дугорочном корпоративном успеху и остварењу корпоративних циљева предузећа. Ради се о активности која (1) на

---

<sup>134</sup> Carcello, V., Hermanson, R., Raghunandan, K., (2005), Factors Associated with U.S. Public Companies' Investment in Internal Auditing, Accounting Horizons, Vol.19, No.2, стр. 72

<sup>135</sup> Eulerich, M., Theis, J., Velte, P., (2013), Self-perception of the internal audit function within the corporate governance system - empirical evidence for the European Union, Problems and Perspectives in Management, Vol. 11, Issue.2 стр. 58

<sup>136</sup> Desai, N., Gerard, J., Tripathy, A., (2011), Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors, Auditing: A Journal of Practice&Theory, Vol. 30, No. 1, стр. 150 и Moulton, P., (2009), Managing Internal Audit Cost, Effectiveness and Performance, Knowledge Leader provided by protiviti, стр. 1

основу препознавања и анализе гранских и пословних ризика усмерава напоре за њихово минимизирање и елиминисање, (2) упознавањем и проценом рада скоро сваког одељења постаје вредна имовина предузећа што доприноси унапређењу економије и његове ефикасности, (3) извештава о поштовању смерница менаџмента и (4) продукује извештаје који са становишта менаџмента представљају једину објективну процену.<sup>137</sup> Узимајући у обзир пословање предузећа као целине, интерна ревизија даје утемељено мишљење о побољшањима која се могу остварити чиме доприноси повећавању вредности предузећа. Интерна ревизија се посматра као проактивна функција која усмеравајући се на контроле, управљање пословањем и управљање ризицима пружа савете за њихово унапређење чиме *доприноси креирању додате вредности*. Притом, у обављању својих активности интерна ревизија иступа као потпуно зрела професија тј. примењује *систематизован и дисциплинован приступ* који се заснива на скупу професионалних стандарда, што подразумева обавезу установљавања политике и процедуре за усмеравање активности интерне ревизије<sup>138</sup>.

Услов да интерна ревизија пружи адекватно уверавање о ефикасности контрола, управљања ризиком и управљања предузећем и да пружањем савета обезбеди њихово унапређење јесте заснивање свог рада на одговарајућим принципима. Од интерних ревизора се најпре очекује да поседују *интегритет* који је основа успостављања поверења у интерну ревизију и ослањање на суд интерних ревизора. Интегритет подразумева поштен, правичан и искрен приступ послу, без предузимања било каквих радњи које би створиле сумњу у професионалност интерних ревизора. Из овог принципа произилази принцип *објективности* који подразумева избегавање сваког сукоба интереса, односно доношење суда без непримереног утицаја личних или интереса других. Услов обезбеђивања објективности јесте достизање фактичке и стварне независности и то како одељења интерне ревизије (организациона независност), тако и индивидуалне независности интерних ревизора. Обезбеђивање независности достиже се: адекватним позиционирањем одељења интерне ревизије и успостављање одговарајућих линија извештавања, самосталним планирањем активности и неограниченим приступом свим аспектима рада предузећа уз довољно ресурса за реализацију стратегије базиране на ризицима, праћењем професионалних стандарда који обезбеђују да ревизори раде систематично и без препрека, опремљеним

---

<sup>137</sup> Милојевић, Д., (2006), Ревизија финансијских извештаја, Београд, стр. 467

<sup>138</sup> МСППИР 2040



и оспособљеним професионалним ревизијским кадром за обављање рада без очиглених сукоба интереса или пристрасности, могућношћу презентовања налаза без страха, фаворизовања или временских ограничења, упорношћу интерних ревизора све док се адекватно не разреше сва питања и правилно балансирање улоге уверавања и консултовања како би се одржала одговарајуће мера објективности приликом пружања ревизорских уверавања.<sup>139</sup> На тај начин, интерни ревизори показују највиши степен *професионалне објективности* приликом прикупљања, процене и саопштавања информација о активностима или процесима који су испитивали.

Поверење у рад интерних ревизора и, последично, прихватање њихових савета у вези са могућностима унапређења предмета ревидирања, интерни ревизори граде поштовањем вредности и власништва информација које су добили током свог рада. У том контексту, принцип на коме се темељи ефективно функционисање интерне ревизије јесте *поверљивост* која подразумева чување и неизношење информација без одговарајућег овлашћења или законске или професионалне обавезе. На то се надограђује принцип *стручности* интерних ревизора, односно, поседовање и примењивање одговарајућег знања, вештина и искуства у раду. Како тврди Sarens<sup>140</sup>, стручност интерних ревизора детерминисана је: њиховим образовањем, радним искуством које имају, поседовањем професионалних сертификата, сталним обучавањем и успостављањем развојних програма, док се на то могу додати и поседовање општих компетенци, бихејвиоралних и техничких вештина.<sup>141</sup> Тачније, стручност руководиоца интерне ревизије и ревизорског тима представља основу за успостављање систематичног и дисциплинованог приступа процене и унапређења процеса у предузећу.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Институт интерних ревизора БиХ, (2011), Интерна ревизија, приручник за интерне ревизоре, стр. 32

<sup>140</sup> Sarens, G., (2009), Internal Audit Research: Where are we going, Editorial, International Journal of Auditing, No 13, стр.4

<sup>141</sup> Bailey, J., (2010), Core Competencies for Today's Internal Auditors, The IIA's Global Internal Audit Survey, A Component of CBOOK Study, стр. 21

<sup>142</sup> Belay, Z., (2007), A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to promote Good Governance in the Public Sector, Paper presented on "The Achievements, Challenges, and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia" Conference, стр. 10

### 3.3. Разграничење интерне ревизије од осталих облика надзора

Јачањем позиције надзора предузећа су у бољој могућности да управљају пословањем и побољшају своју конкурентску способност. Интерна ревизија само је један од облика надзора који несумњиво помаже у проналажењу оптималног нивоа контрола и трансфера ризика од власника према менаџменту.<sup>143</sup> У циљу снажнијег истицања места интерне ревизије у систему корпоративног управљања и њених карактеристика, од значаја је разграничити је од осталих облика надзора, посебно од интерне контроле, екстерне ревизије, форензичке ревизије и инспекцијског надзора.

#### 3.3.1. Разграничење између интерне ревизије и интерне контроле

Интерна контрола и интерна ревизија саставни су део интерног надзора предузећа. Уопштено гледано контрола подразумева поређење остварења са планираним (стандардима), констатовање и објашњење евентуалног одступања и предлагање корективних акција, док је ревизија усмерена на сагледавање да ли је остварено у складу са намераваним, односно да ли је остварено и планирано у складу са могућностима предузећа.<sup>144</sup> Из овога се може закључити да интерна контрола обезбеђују несметано деловање свих пословних функција предузећа, односно доприноси квалитету пословних процеса са циљем постизања ефикасности и ефикасности пословања и то *перманентним и превентивним испитивањем* садашњег стања и пословања. Са друге стране, интерна ревизија усмерена је на обезбеђивање блавременог и увек оптималног усклађивања могућности и активности предузећа што је опредељује као *накнадно и критичко испитивање* протеклих збивања у одвијању пословних процеса.<sup>145</sup> Поред времена и учесталости испитивања, разлике између интерне контроле и интерне ревизије су бројне а најбоље се могу уочити упоредним прегледом карактеристика ових облика надзора које су приказане у Табели 2.

---

<sup>143</sup>Крسمановић, Б., (2010), Надзор као инструмент спречавања кризе, Симпозијум СРПРС Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица, стр. 145

<sup>144</sup>Тодоровић, Ј., (2009), Деликатност, донети и савремени изазови за контролу и ревизију у стратегијском управљању, 13. Конгрес СРПРС Рачуноводство, ревизија и финансије у условима глобалне кризе, Бања Врућица, стр. 432

<sup>145</sup> Милојевић, Д., (2006), опт, цит. стр. 394

Табела. бр. 2

## Карактеристике интерне контроле и интерне ревизије

Карактеристика	Интерна ревизија	Интерна контрола
Статус/позиција у предузећу	Део менаџмент контроле предузећа усмерен на процену система контроле	Организована у оквиру предузећа као систем менаџмент контроле
Корисници услуга	Менаџмент предузећа	Запослени, менаџмент предузећа
Циљеви	Одређени од стране ревизорског тима и одобрени од стране руководиоца интерне ревизије	Одређени периодичним планом контроле
Делокруг деловања	Све области и активности у предузећу	Сагласно одобреним планом Контроле
Сврха	Разумно уверавање о усаглашености активности и њихове ефективности	Истраживање злоупотреба нерегуларности у раду и неусклађеност пословања са правним и процедуралним оквиром
Облик надзора	Критичко, накнадно испитивање - Корективни надзор	Текуће испитивање - Превентивни надзор
Организација	Организована као посебно одељење у предузећу	Контролне активности у оквиру сваког процеса
Резултати	Налазе и препоруке материјализује у извештају о раду	Контролор утврђује величину нерегуларности и злоупотребе и лица одговорна за то
Налази, препоруке, закључци	Препоруке интерне ревизије су опција за менаџмент, али добра пракса захтева објашњење уколико не буду имплементирани	Налази и препоруке морају бити прихваћени. Уколико нису неслагања остају коначна
Резултати	Обезбеђује разумно уверавање о систему менаџмент контроле	Утврђивање мере неслагања и одговорности у вези са регулативним и процедуралним оквиром

Извор: (прилагођено према: Susmansch, стр. 423)

Разлике између интерне контроле и интерне ревизије су више него очигледне, међутим, све оне истовремено упућују и на специфичан однос између ова два облика надзора. Наиме, чињеница је да је вешто организована интерна контрола веома важан услов адекватног управљања предузећем. Међутим, неопходно је имати у виду да и најнефективнија интерна контрола не може да реши све проблеме предузећа<sup>146</sup> и да није лек за слаба/лоша решења, неефикасно управљање или спољашње непредвидиве догађаје.<sup>147</sup> Суочавајући се са ограничењима која проистичу из броја контрола и лица која су одговорна за њено успостављање и имплементацију, предузећа су принуђена да одрже одговарајући баланс између трошкова њене имплементације и користи које се од

146 Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), *Affirmation internal audit in corporate management*, 2nd Balkans and Middle East Countries Conference on Auditing and Accounting History, Turkey, стр. 360

147 Paszek, Z., Saunders, J., (2004), *Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije*, Revizor 25/2004, стр. 94

ње могу добити.<sup>148</sup> Због тога се, заправо, и отворило питање довољности и исправности овог облика надзора, односно јавила се потреба за критичким испитивањем и оценом функционисања интерних контрола у предузећу. У том контексту, карактеристике интерне ревизије - накнадни и корективни облик надзора, одређују је као „контролу над контролама“. Интерна ревизија врши надзор над функционисањем интерних контрола са циљем да утврди да ли установљене интерне контроле пружају разумна уверавања да ће задаци и циљеви предузећа бити испуњени ефикасно, економично, односно да ли пословни систем функционише на планирани начин. Провера и разумевање система интерних контрола представља значајну снагу интерне ревизије<sup>149</sup> али истовремено упућује на још једну значајну разлику између њих - интерна контрола надзире само рад извршних органа у току одвијања пословног процеса, док интерна ревизија надзире и рад извршних и рад контролних органа.<sup>150</sup>

### 3.3.2. Разграничење између интерне и екстерне ревизије

Сагласно општем појму ревизије, интерна и екстерна ревизија подразумевају накнадни преглед и преиспитивање тачности, потпуности, веродостојности, законитости и објективности одређених процеса и стања. Чињеница је да као два облика пружаоца услуга уверавања, интерна и екстерна ревизија имају бројне сличности. Тачније, (1) претпостављају обављање активности које су регулисане нормама донешеним од стране професионалних организација а које обухватају стандарде и кодекс етике, (2) као важан елемент код планирања активности имају процену ризика, (3) независност је кључни концепт на коме се заснива њихово функционисање и (4) резултати се презентују путем ревизорских извештаја.<sup>151</sup> Међутим, и поред суштинских сличности значајне разлике између ове две професије су евидентне. Најпре, екстерна ревизија фокусирана је на испитивање финансијских извештаја предузећа са циљем пружања независног уверавања о томе да ли су финансијски извештаји по свим материјално значајним питањима састављени у складу са релевантном законском и професионалном регулативом, односно, да ли истинито и фер приказују информације у финансијским извештајима. Са друге стране, иако је

---

<sup>148</sup> Trener, A., (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, стр 9

<sup>149</sup> Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), *опт, цит. стр. 361*

<sup>150</sup> Милојевић, Д., (2006), *опт, цит., стр. 394*

<sup>151</sup> Pop, A., Bota-Avram, C., & Bota-Avram, F. (2008), *The Relationship between Internal and External audit*, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(10)

делокруг рада интерне ревизије, све до 40-их година прошлога века, највећим делом обухватао активности блиско повезане са екстерном ревизијом, данас је њена функција знатно шира и дубља. Тачније, развојем концепта модерне интерне ревизије ова професија подразумева праћење укупног пословања предузећа које је окренуто ка будућности, те поред финансијске ревизије обухвата и ревизију доследне примене регулативе, ревизију пословања и ревизију руководства. На тај начин, интерна ревизија усмерена је на пружање помоћи менаџменту у адекватном управљању предузећем, док екстерну ревизију можемо окарактерисати као инструмент заштите власника капитала од непоштеног финансијског извештавања имајући у виду да је усмерена на повећање кредибилитета информација који ови извештаји садрже. Ове примарне разлике - фокус/предмет ревидирања и сврха, последично доприносе потпуно различитим карактеристикама ових двеју професија (Табела 3).

Табела 3. Кључне разлике између интерне и екстерне ревизије

Карактеристике	Интерна ревизије	Екстерна ревизије
Циљеви	Утврђује проблеме, даје препоруке и помаже у имплементирању препорука. Пружа помоћ предузећу у остваривању дефинисаних циљева	Објективно уверавање у истинитост и објективност финансијских извештаја
Ризик	Утврђује кључне ризике у пословању да би се оценила вероватноћа њихове појаве и утицаја на пословање. Даје одговарајуће препоруке као резултата оцене ризика.	Утврђује кључне трансакције и њихову изложеност ризику за сврху финансијских извештаја
Приступ	Врши прилагођавања приступа како би се на најбољи начин задовољили циљеви појединачних задатака.	Обично прати утврђен приступ заснован на предходном раду
Учесталост	Континуирано обавља активност прегледа	Периодично прегледа евиденције које подржавају финансијско извештавање
Позиција у оквиру предузећа	Функционише као посебна функција у предузећу	Функционише независно од клијента ревизија као посебан ентитет
Независност	Интерни ревизори морају бити независни од активности предузећа у коме функционишу	Потпуно су независни од клијента ревизије
Сложеност	Знатно сложена јер пород знања из области ревизије и рачуноводства подразумева и познавање радног процеса и организације самог предузећа	ужи делокруг рада, непостојање обавезе утврђивања узрока неповољне финансијске ситуације и давања предлога за побољшање радног процеса, знатно једноставнија

Извор: Bota-Avram, Bota-Avram, 2008; Станишић, 2014

Иако интерна и екстерна ревизија данас представљају потпуно разграничене професије, однос који постоји између њих, а који има дугу традицију,<sup>152</sup> указује на могућности њихове кооперације и координација рада у многим областима. Тачније, интерна и екстерна ревизија се не искључују, већ напротив надопуњују се. Тако, иако имају различите циљеве у вези са тестирањем интерних контрола (циљ екстерне ревизије је утврђивање контролног ризика и на основу тога детекционог ризика и нивоа потребних доказа за доношење објективног мишљења о финансијским извештајима, док се циљ интерне ревизије огледа у пружању препорука за развој и унапређење поменутог система), заједничким спровођењем тестова и разменом информација у том смислу остварују се значајне користи.<sup>153</sup> Такође, посебно се препознаје значај директног коришћења рада интерне ревизије у спровођењу процедура ревизије финансијских извештаја, а који се огледа у остваривању бројних бенефита за клијента ревизије<sup>154</sup>: повећање квалитета ревизије путем минимизирања дуплирања послова, смањивање трошкова обављене ревизије, продуковање ефективног извештаја, висок степен ефикасности спроведених процедура, минимизирање ризика настанка превара, унапређење целокупног система корпоративног управљања и др. Због тога најутицајније професионалне организације, и то како оне које регулишу професију екстерне ревизије као што АИЦРА, ИФАС, тако и ИА доношењем стандарда и смерница снажно подржавају и потенцирају сарадњу између интерне и екстерне ревизије.

### 3.3.3. Разграничење између интерне и форензичке ревизије

Форензичка ревизија се посматра као „специјализовани приступ и методологија у откривању преваре, односно ревизија у којој се траже докази о постојању преваре“<sup>155</sup> Чињеница да кривотворење финансијских извештаја може имати за последицу разорна дејства за предузеће и укупну привреду, форензичка ревизија се највећим делом везује за откривање превара у рачуноводству. Због тога се често назива и форензичким

---

<sup>152</sup> Gramling, A., Maletta, M., Schneider, A., Church, B., (2004), The Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A Synthesis of the extant Internal Auditing literature and directions for future research, *Journal of Accounting Literature*, 23, стр. 197

<sup>153</sup> Endaya, K., (2014), Coordination and Cooperation between Internal and External Auditors, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 5, No.9, стр. 76

<sup>154</sup> Felix, W., Gramling, A., Maletta, M., (2001), The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution, *Journal of Accounting Research*, Vol. 22 No. 1: у Mihret, D., Admassu, M., (2011), *Reliance of External Auditors on Internal Audit Work: A Corporate Governance Perspective*, *International Business Research*, Vol.4, No.2

<sup>155</sup> Singleton T., Singleton, A., Bologna, J., Lindquist, P., (2006), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, 3rd Edition. Hoboken: Wiley, стр. 3

рачуноводством које „користи вештине у потенцијалним или стварним цивилним или кривичним споровима, укључујући општеприхваћене рачуноводствене и ревизорске принципе; утврђује губитке профита, прихода, имовине или штете, процене интерних контрола, преваре и све друго што захтева укључивање рачуноводствених експертиза у правни систем“<sup>156</sup> Имајући у виду да се ради о релативно новом, недовољно истраженом подручју које нема своје општеприхваћене стандарде и које се развија у складу са савременим потребама пословања, када је учешће криминогеног фактора све присутније,<sup>157</sup> ово подручје привлачи значајну пажњу професионалних и регулаторних тела које користе и друге појмове за праксу откривања превара - рачуноводство превара (eng. Fraud Accounting), ревизија преваре (eng. Fraud Auditing) истраживање превара (eng. Fraud Investigation), испитивање превара (eng. Fraud Examination). У сваком случају ради се о активности која је усмерена на откривање криминалне радње или шеме превара, откривање места извршења, починиоца, периода извршења преваре и утврђивање штете, да би се након тога пружио опис настанка, тока и последице криминалне радње. Ове услуге могу се користити када постоји наговештај преваре - као истражна ревизија или у случајевима када нема обележја преваре - као превентивна истражна ревизија.<sup>158</sup>

Са циљем повлачења паралеле са форензичком ревизијом, посматрајући интерну ревизију у контексту превара уочава се да потенцијали ове функције у спречавању, откривању и истраживању превара јесу значајни. Међутим, откривање и истраживање превара није у примарном фокусу интерне ревизије, те је логично што су њени приступи значајно различити од приступа форензичких ревизора као експерата у овој области. (Табела 4).

---

<sup>156</sup> Шкарић-Јовановић, К., (2009), Форензичко рачуноводство - инструмент заштите интереса јавности, 40 година рачуноводства и пословних финансија - домети и перспективе, СРРС, Златибор, стр. 22

<sup>157</sup> Груј-Калкан, М., (2013), Форензичка ревизија насупрот традиционалној ревизији, Proceeding of the Faculty of Economics in East Sarajevo, Issue 8, стр. 284

<sup>158</sup> Koletnik, F., (2007), *Forenzičko računovodstvo*, Savez računovodstvenih i revizorskih delatnika Slovenije, Maribor, стр. 54

Табела 4.

## Упоредни приказ приступа истраживања превара

Карактеристике	Интерна ревизија	Форензичка ревизија
Циљ	Уверавање да су процедуре праћене и идентификована подручја за пословна унапређења	Прикупљање информација како би се доказала или оповргнула наводна превара.
Време	Унапред планирана активност	Последица сумње или наводне преваре
План рада	Дефинисан	План може бити драстично промењен током рада
Шеме превара	Узимају се у обзир током планирања ангажмана	Истраживање и квантификација шема превара
Коришћена документација	Документација предузећа	Лична и документација предузећа, укључујући преглед електронских порука
Стил истраживања	Проналажење чињеница	Проналажење чињеница и испитивање
Утврђивање намере	Не узима се у обзир	Саставни део истраживања
Узорковање	Увек се врши узорковање	Ретко, готово никада се не врши узорковање

Извор: Pollock, M., Sumner, D., (2009), стр. 46

Очекивања од интерне ревизије да заузме проактивну улогу по питању спречавања, откривања и истраживања превара су у порасту. Међутим, чињеница да није примарно фокусирана на преваре битно одређује разлике између интерне и форензичке ревизије у приступима, активностима и одговорностима у доказивању настанка преваре и идентификовању починиоца и штете.

### 3.3.4. Разграничење између интерне ревизије и инспекције

„Инспекцијски надзор је посао државне управе чија садржина и појам су утврђени законом којим се уређује рад државне управе, кога врше органи државне управе, органи аутономне покрајине и органи јединица локалне самоуправе, с циљем да се превентивним деловањем или налагањем мера обезбеди законитост и безбедност пословања и поступања надзираних субјеката и спрече или отклоне штетне последице по законом и другим прописима заштићена добра, права и интересе“.<sup>159</sup> Као такав, подразумева надзор над чињењем или нечињењем привредних друштава, приватних предузетника, одређених привредних грана или појединаца. Инспекцијски надзор се врши непосредним увидом у пословање и поступање контролисаног субјекта, у погледу придржавања закона, других прописа и општих аката, али и изрицањем управних мера

<sup>159</sup> Закон о инспекцијском надзору, Сл. гласник РС, бр.36/2015, чл. 2



и предузимањем других законом прописаних радњи.<sup>160</sup> Одредбама Закона о инспекцијском надзору одређено је: да се о инспекцијском надзору сачињава записник; да инспекцијски органи, односно инспектори налажу извршење мера и радњи решењем; да се за учињено кривично дело и привредни преступ подноси кривична пријава; да покрећу прекршајни поступак и сл. Претходно указује на главне карактеристике инспекцијског надзора: (1) обавља се у више различитих области друштвеног живота (над одређеним стручним пословима: здравствена, тржишна, саобраћајна...), (2) инспекцијски надзор предузимају министарства или органи у њиховом саставу, односно инспекторати (вршиоци инспекцијског надзора се уобичајено називају инспекцијске службе, док инспекцијске послове непосредно обавља овлашћено службено лице - инспектор), (3) инспекцијски надзор се врши специфичним методама и овлашћењима.<sup>161</sup>

Наведене карактеристике инспекцијског надзора указују на бројна подручја у којима је основано његово разграничење од интерне ревизије као облика интерног надзора.

*Прво*, овлашћења, одговорности и активности инспекцијског надзора одређене су законском регулативом, за разлику од професионалног регулисања интерне ревизије. Активности интерне ревизије обављају лица запослена у самом предузећу, док су послови инспекцијског надзора поверени поменутиим државним органима. То даље указује да инспекторе именује и разрешава дужности републичка влада, па су због тога и одговорни овом телу, за разлику од интерне ревизије који су одговорни надзорном одбору или комитету за ревизију као органима предузећа у којима су запослени.

*Друго*, интерна ревизија је континуирана активности која је константно усмерена на процену ефикасности и ефикасности процеса и активности у предузећу са циљем њиховог унапређења. Са друге стране, инспекцијски надзор често поступа по пријавама, претпоставкама, притужбама и захтевима различитих друштвених субјеката, при чему је потребно прво проценити да ли заиста постоје околности и чињенице које налажу или захтевају покретање инспекцијског поступка. Уколико се у том, тзв. претходном поступку утврди потреба за инспекцијским надзором онда следе

---

<sup>160</sup> Бачанин, Н., (2000), Управно право, Правни факултета у Крагујевцу, стр. 523

<sup>161</sup> Томић, З., (2009), Опште управно право, Правни факултет Универзитета у Београду, стр. 224

непосредне активности инспектора на остваривању садржине и циљева инспекцијског надзора.

*Треће*, у фокусу интересовања интерне ревизије јесте предузеће као целина, односно у делокругу њеног рада су све активности и процеси у предузећу, док инспекцијском надзору није од значаја организационо-кадровско питање предузећа, или нека питања која су од суштинског значаја за побољшање рада и успешности пословања надзираног субјекта (предузећа), већ искључиво поступање и понашање у складу са законом.<sup>162</sup>

*Четврто*, инспекцијске активности могу да имају тројаку природу: превентивну, корективну, а по потреби и репресивну.<sup>163</sup> Наиме, слично интерној ревизији под превентивним пословима инспекција подразумевају се мере и радње усмерене на спречавање повреде закона путем инситуа указивања. Уколико инспектор у току инспекцијског надзора утврди да постоје одређене неправилности код надзираног субјекта, истоме ће указати на постојеће неправилности и одредити му рок да их отклони путем издавања привремених наређења и забрана, чиме реализује своју корективну функцију. Међутим, за разлику од интерне ревизије инспекцијски надзор има и репресивну улогу. Репресивна функција се састоји у: подношењу пријава надлежном државном органу ради покретања одговарајућег поступка због утврђеног прекршаја или кривичног дела и изрицању мандатних казни (казне, забране располагања новчаним средствима, забрана производње и пружање услуга и др.).

*Пето*, значај интерне ревизије за унапређење пословања предузећа условљава потребу успостављања програма обезбеђења и унапређења квалитета ове функције који, заправо, омогућава процену усклађености активности интерне ревизије са професионалном регулативом. Притом, програм обухвата интерне оцене (самооцењивање) и екстерне оцене (од стране квалификованог, независног оцењивача) које морају бити спроведене бар једном у пет година. Иако се овим програмом процењује ефективност и ефикасност интерне ревизије и идентификује могућност за њено унапређење, надзор над радом интерне ревизије значајно се разликује од надзора над законитошћу рада инспекција у складу са строгим принципима. Тачније, инспекције подлежу: (1) надзору који врши старешина органа у погледу квалитета и

---

<sup>162</sup> Томић, Н., (2003), Одговорност и ефикасност инспектора у правном систему Србије и Црне Горе, *Анали Правног факултета у Београду*, Вол.51, бр.1-2, стр. 127

<sup>163</sup> Томић, З., (2009), *опт.цит.*, стр. 225

ефикасности рада инспекција, извршавања планова и програма рад и др., (2) надзору над законитошћу рада који врше посебни органи (управна инспекција), (3) надзору републичких инспекција над радом локалних и покрајинских инспекција и (4) судском надзору.<sup>164</sup>

### 3.4. Организациони аспекти функције интерне ревизије

Интерна ревизија оснива се као функција у предузећу којој предмет интересовања треба да буде свака активности, процес или организациони део предузећа. Предуслов адекватног испуњавања одговорности интерне ревизије јесте њено правилно организовање, и то како заузимање одговарајуће позиције у предузећу, тако и успостављање одговарајуће професионалне структуре. Према професионалној регулативи, интерна ревизија треба бити организована као независно одељење у предузећу слободно од било чијег утицаја при одређивању обима деловања, обављању посла и обавештавања о резултатима, док тим интерних ревизора мора бити ослобођен туђих утицаја, мора бити непристрасан и мора избегавати сукобе интереса.<sup>165</sup> Начин на који ће интерна ревизија бити организована зависи од бројних фактора: величине предузећа, повезаности процеса и активности у предузећу, циљева који су стављени пред интерну ревизију, трошкова које изискује њено функционисање и др. Одавде следи да не постоји оптималан, или јединствени начин организације који ће бити одговарајући за свако предузеће. Тачније, организациони статус интерне ревизије у предузећу треба да буде практична ствар много више него методолошко теоријско питање.<sup>166</sup> Међутим, свако предузеће очекује да одељење за интерну ревизију буде:<sup>167</sup> **проактивно** - носилац промена у целом предузећу, **иновативно** - ствара прилике за повећање вредности функције, **усредсређено** - према руководству, комитету за ревизију и уопште предузећу у коме функционише и **мотивисано** - има осећај за тимски рад, мисију и отворено је за конструктивне сугестије које воде сталном усавршавању.

<sup>164</sup> Томић, Н., (2003), опт. цит., стр. 141

<sup>165</sup> МСППОР 1100, 1110

<sup>166</sup> Андрић, Крсмановић, Јакшић, опт. цит., стр. 294

<sup>167</sup> Picket, (2005), опт. цит., стр. 203

### **3.4.1. Организационо позиционирање функције интерне ревизије**

Сагласно традиционалној улози интерне ревизије која се, у највећем делу, везује за финансијску ревизију, ова функција је била организационо лоцирана у оквиру других служби у предузећу, најчешће, финансија и рачуноводства. У том случају, не делује потпуно независно, а одговорност за свој рад и извештаје о извршеним ревизијама подноси руководиоцу службе у којој се налази. Дакле, овако позиционирање интерне ревизије ограничава јој ауторитет да врши ревизију ван функције у којој је лоцирана, односно, недоступни су јој за контролу остали делови предузећа. Међутим, са развојем њене улоге и заузимањем значајног места у систему корпоративног управљања јавила се потреба организовања посебног сектора/одељења интерне ревизије. Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије (МСППИР) потенцира се организационо позиционирање сектора интерне ревизије на начин који ће јој обезбедити несметано испуњавање њених одговорности, односно, функционалну и организациону независност. Функционална независност огледа у независном/самосталном планирању активности, спровођењу послова и извештавања о обављеним ревизијама, без било чијег утицаја. То значи да су интерној ревизији добродошли значајни инпути на основу којих ће организовати своје функционисање али да треба на сопствену иницијативу, без икаквих ограничења, да планира и спроводи ревизију у свим одељењима, секторима, функцијама у предузећу. Са друге стране, организациона независност подразумева независност у односу на друге организационе делове предузећа која јој омогућава несметан приступ другим одељењима и активностима које ревидира. То, заправо, значи да је позиција интерне ревизије у самом врху управљачке хијерархијске лествице и да свој рад обавља под директним контролом одговарајућег руководећег тела у предузећу, у зависности од успостављеног модела корпоративног управљања.

Обезбеђивање објективности и непристрасности у раду у једнодомном моделу корпоративног управљања остварује се на начин што је интерна ревизија директно одговорна и извештава о свом раду одбор директора. Одељење интерне ревизије квалификовано је као агент одбора директора у чијој је одговорности управо успостављање, адекватно функционисање и контролисање рада функције интерне ревизије. Са друге стране, у дводомном моделу корпоративног управљања интерна ревизија позицирана је на начин да је за свој рад одговорна надзорном одбору, односно

уколико је организовано, комитету за ревизију (у чијем је делокругу успостављање и контрола рада ове функције) и генералном директору.<sup>168</sup>

Дакле, интерна ревизија треба да буде тако позиционирана да за свој рад буде одговорна телу које има довољно овлашћења да побољша њену независност од осталих организационих делова, да обезбеди широку покривеност ревизијом, адекватно разматра ревизорске извештаје и спроводи одговарајуће мере према ревизорским препорукама након обављених ревизија.<sup>169</sup> Тачније, добра пракса подразумева да одбор директора/комитет за ревизију:<sup>170</sup>

- одобрава целокупну повељу интерне ревизије,
- одобрава процену ризика коју је извршила интерна ревизија,
- прима извештаје од руководиоца интерне ревизије,
- одобрава све одлуке које се односе на оцену рада интерне ревизије,
- одобрава годишње накнаде и прилагођавање зараде руководиоцу,
- спроводи испитивања менаџмента и руководиоца ревизије како би се утврдило да ли постоје извесна ограничења обављања интерне ревизије.

Са друге стране, интерна ревизија треба да успостави са средњим менаџментом однос којим се обезбеђује помоћ у обављању дневних активности интерне ревизије, у смислу, администрације људских ресурса, интерну комуникацију и токова информација и администрације политика и процедура активности интерне ревизије. Поред тога, руководиоцу одељења интерне ревизије треба дати овлашћење да директно комуницира са надзорним/управним одбором или комитетом за ревизију, што се остварује присуствовањем састанцима поменутих органа у предузећу на којима се размењују значајне информације. На тај начин интерни ревизори добијају значајну подршку од руководећих органа у успостављању односа са субјектима код којих се врши ревизија.

Иначе, величина и структура предузећа значајно детерминишу начин на који ће одељење интерне ревизије бити организовано. Тако, у мањим предузећима углавном функционише једно одељење интерне ревизије, док у већим (које имају географски удаљена представништва или испоставе) постоји могућност поред централизованог

---

<sup>168</sup> Eulerich, M., Theis, J., Velte, P., Stiglbauer, M., (2013), Self-perception of the internal audit function within the corporate governance system - empirical evidence for the European Union, Problems and Perspectives in Management, Vol.11., Issue 2, стр. 61

<sup>169</sup> Станишић, (2014), опт.цит. стр. 173

<sup>170</sup> МСППИР 1100

одељења, успостављање и децентрализовану организацију интерне ревизије. На сличан начин се организује и у сложеним предузећима, матичним која имају своја зависна предузећа.

Табела 5 Предности централизоване и децентрализоване организације интерне ревизије

Централизовано одељење интерне ревизије	Децентрализовано одељење интерне ревизије
Боља позиција за преношење порука вишег менаџмента области коју ревидира	Руководиоци могу бити ослобођени доношења неких мање значајних одлука и на тај начин да се посвете значајнијим питањима. Заправо, није увек потребно да руководиоци прегледају и одобре мање битне ствари и на тај начин се удубљују у детаље мањег значаја.
Боље је упозната са импликацијама одређених политика и одлука донесених у предузеће и у могућности је да их боље објасни и адекватно комуницира	Особље децентрализованог дела често боље разуме локалне проблеме. У том смислу, пре него да сумира проблематичне ситуације и проследи их руководиоцу на разматрање, руководиоца локалне интерне ревизије често директно реагују на брз и адекватан начин
У могућности да боље одржи уједначеност функционисања у целом предузећу. То чини постављањем строгих политика и процедура интерне ревизије. На тај начин избегава се могућа лојалност интерних ревизора у децентрализованим одељењима својим локалним менаџерима и прикривања одређених чињеница	Кашњења у доношењу одлука се значајно могу избећи. Особље децентрализоване јединице често је мотивисано да реши проблеме на нивоу организације у којој ради и често има могућност да донесе адекватније одлуке.

Извор: Moller, 2009, 284-285

Код централизоване организације интерна ревизија функционише у седишту предузећа/матичном предузећу при чему је одговорна за ревидирање активности и процеса и у својим представништвима и испоставама/зависним предузећима. Са друге стране, децентрализована организација интерне ревизије подразумева да локални интерни ревизори имају одговорност за ревидирање процеса и активности представништва, испоставе/зависног предузећа. Одељења интерне ревизије у испоставама/зависним предузећима одговорна су за свој рад и извештавају директно одговарајуће органе управљања у испоставама/зависним предузећима. Међутим, руководилац одељења интерне ревизије у седишту предузећа/матичном предузећу треба да има одговарајућу професионалну одговорност у вези са функционисањем делимично аутономних одељења интерне ревизије у испоставама/зависним предузећима. То подразумева успостављање повеће интерне ревизије на нивоу групе у којој интерни ревизори испостава/зависних предузећа извештавају о свом раду руководиоца интерне ревизије матичног предузећа и при томе не искључује могућност

централног одељења интерне ревизије да изврши додатни преглед појединих процеса и активности зависних предузећа уколико је то неопходно.

### 3.4.2. Организациона структура одељења интерне ревизије

У савременој пракси може се наићи на различите моделе, односно, приступе организационог структурирања одељења интерне ревизије. Величина и структура предузећа, очекивања које руководство има од интерне ревизије, као и величина самог одељења интерне ревизије неки су од фактора који детерминишу њену унутрашњу организацију<sup>171</sup>. Традиционална структура подразумева приступ у коме су сви чланови ревизорског тима, односно, одељења интерне ревизије одговорни за ревидирање свих, по правилу, различитих пословних активности и процеса у предузећу. На челу одељења налази се руководилац интерне ревизије (eng. Chief Audit Executive - CAE) који у свом делокругу рада има дефинисање и успостављање политике активности интерне ревизије, руковођење целокупним одељењем у смислу планирања активности, организовања њиховог спровођења, координисање и контролу, а затим и извештавање резултата обављених ревизија руководиоцима у предузећу. Од руководиоца интерне ревизије се очекује да организационо структурира одељење на начин који ће му пружити целокупан увид у сва питања интерне ревизије, као и свих процеса ревизије у сваком моменту. Свакако, није изводљиво да руководилац лично учествује у свим ревизијама због чега формира тимове који могу бити стабилни или да варирају у зависности од потреба појединачних ангажмана. На челу тима, руководиоца интерне ревизије именује вође тимова који директно врше ревизије које су им додељене, надзиру активности, дају предлоге извештаја и извештавају руководиоца о стању процеса и директно су му одговорни. Поменуте тимове чине и виши интерни ревизори који директно обављају планиране процедуре појединачних ангажмана и млађи интерни ревизори који асистирају у прикупљању доказа, њиховом прегледу и анализи.

За разлику од традиционалне организационе структуре одељења интерне ревизије у којој интерни ревизори обављају различите задатке и учествују у различитим типовима ангажмана, у великим предузећима обично функционише одељење интерне ревизије у којима се примењује тзв. „ревизор специјалиста“<sup>172</sup> приступ организационог структурирања. Овај приступ подразумева рашчлањавање

<sup>171</sup> Prawitt, D., (2003), Managing the Internal Audit Function, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, Chapter 6, стр. 178

<sup>172</sup> Станишић, опт.цит. 176

укупног ревизорског задатка и груписање и повезивање више појединачних задатака за које ће бити одговорне одговарајуће групе специјалиста, који би заправо чинили поделење. Одговорност за организовање и извршавање посла сваког појединачног поделења има вођа кога именује руководилац одељења интерне ревизије. Имајући у виду да се специјализују за одговарајуће подручје, логично је да вође појединих поделења имају мање аутономије у односу на оне у традиционално структурираном одељењу. У том смислу, руководилац одељења интерне ревизије развија заједничке политике и процедуре који ће важити и бити дистрибуиране свим појединачним одељењима, развија и одобрава планове појединачних поделења и врши преглед и одобравање извештаја о извршеним ревизијама који му се подносе. Значајну помоћ у функционисању појединачних поделења у највећем броју случајева пружа административно помоћно особље. Организационо структурирање одељења интерне ревизије применом „ревизор специјалиста“ приступа може се вршити.<sup>173</sup>

- према типу услуга које пружа (енг. service based functions),
- према корисницима услуга (eng. client based functions) и
- комбинацијом претходна два (eng. mixed structures).

Према типу услуга, одељење интерне ревизије може бити подељено на три групе, односно, поделења: оперативна ревизија, финансијска ревизија и ревизија информационих система. Сваку од група чине ревизори специјализовани у датој области, који поседују експертизу и искуство, који су усредсређени на област коју ревидирају због чега су у могућности да пружају најбоље одговоре на задатке који су им додељени и обезбеђују највиши ниво ефикасности. Поред предности, ова организациона структура има одговарајуће недостатке који се огледају у чињеници да одвојене групе, односно, тимови ревизора често не координирају међусобно; усредсређивањем на специфичне области, специјалистима често могу промаћи друга потенцијална подручја високог ризика, односно, немају увид у свеукупни процес ревизије; трошкови могу бити значајни уколико се ради о сложеном предузећу те ревидирање специфичног подручја подразумева одлазак интерних ревизора на одговарајућу локацију.<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Spencer Pickett, K. H. (1997): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, New York, стр 373.

<sup>174</sup> Moeller, B., (2009), *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, стр. 286-287



Други приступ организовања подразумева формирање група које прате организациону структуру предузећа. Тако, уколико имамо производно предузеће које има додатну делатност - рецимо, пружање услуга поправке рачунара, онда интерна ревизија може бити организована на начин да једној групи буду додељене одговорности ревидирања производног сектора, а другој групи услужног сектора. И овде су интерни ревизори високо специјализовани, у смислу да добро познају питања сектора за који су задужени. Њихово разумевање пословних активности датог сектора омогућава им ефективнију комуникацију са менаџментом на свим нивоима појединих сектора и запосленима у њему. На тај начин, интерни ревизори имају могућност да пруже знатно квалитетније услуге уверавања у ефикасност сектора и помоћ менаџменту за његово унапређење. Свакако, и овај приступ организовања интерне ревизије има недостатке који се у великој мери поклапају са недостацима претходног. Из тих разлога, у пракси није реткост њихова комбинована примена.

### **3.5. Нормативно регулисање интерне ревизије у савременој пракси корпоративног управљања**

Интереси ималаца интерне ревизије захтевају да се процедуре интерне ревизије не обављају произвољно, по мери сваког предузећа понаособ, искључиво уз примену критеријума његовог организовања, развоја и рада, већ да квантитет и квалитет интерне ревизије биде уједначен. Активности интерне ревизије морају бити регулисане што претпоставља постојање одговарајућих норми - законских и професионалних, којима се прецизира место, улога, делокруг рада, начин обављања активности интерне ревизије и презентовање добијених резултата. Нормативним регулисањем интерне ревизије, односно њених овлашћења, задужења и одговорности, пружа се могућност интерним ревизорима да ефективно обављају услуге контроле и консалтинга у својим предузећима. Осим овога, нормативно регулисање интерне ревизије кључна је основа за све стејкхолдере, а посебно одбор директора, за процену квалитета њеног рада јер им омогућава вршење провере усаглашености ове функције са постојећом регулативом.

У неким земљама функционисање интерне ревизије регулисано је релевантним законима којима се уређују питања у вези са правним положајем предузећа, њиховим оснивањем, статусним променама, променама правне форме, престанка функционисања и др. Поред тога, у највећем броју земаља место, улога и начин

функционисања интерне ревизије регулисан је Кодексима корпоративног управљања, који омогућавају равнотежу утицаја носилаца корпоративног управљања, конзистентност система контроле и јачања поверења власника, а све у циљу обезбеђивања дугорочног и одрживог развоја предузећа. Међутим, чињеница да су поменуте регулативе, у мањој или већој мери, различите, имајући у виду да се ради о различитим културним окружењима, као и да се величина, структура и делатности предузећа разликују и функционисање интерне ревизије је различито, применом различитих правила за њено извођење. То даље указује на оправдану потребу стварања јединствених професионалних стандарда интерне ревизије које би донеле међународно признате професионалне организације, а који би обезбедили хармонизацију у њеној организацији и реализацији активности.

### **3.5.1. Корпоративна регулатива као извор дефинисања места и улоге интерне ревизије**

Признавање статуса једног од кључних учесника у систему корпоративног управљања, потпуно логично, условило је да интерна ревизија постане значајан предмет интересовања законодавних и других државних тела чије су активности усмерене, управо, на нормативно регулисање корпоративног управљања. У том смислу, бројни су извештаји и законске норме којима се уређују питања у вези са организацијом и функционисањем интерне ревизије. У даљем раду биће сагледани донети корпоративне регулативе у одређивању места, активности и одговорности интерне ревизије у поменутом систему и то у најутицајнијим земљама: САД-у, УК-у и ЕУ. Свакако, због великог броја регулатива није их могуће обухватити све већ ће акценат бити само на онима које су имале, односно имају значајан утицај на развој и унапређење праксе интерне ревизије.

#### ***3.5.1.1. Корпоративна регулатива у САД-у***

*Tradeway Report* којим је указано да је узрок банкрота бројних банака, заправо, слаб контролни механизам, са пуно пропуста, један је од првих и значајнијих извештаја који је имао снажан утицај на унапређење улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања. Иако је извештај првенствено био усмерен на повећање квалитета система интерних контрола, пажња је у извесној мери била усмерена и на интерну ревизију као инструменту мониторинга. Тачније, у извештају се наводи да „је у делокругу рада интерне ревизије процењивање адекватности и ефикасности система

интерне контроле у предузећу, као и квалитету перформанси у испуњавању одговарајућих одговорности“.<sup>175</sup> Тачније, интерна ревизија представљена је као функција која обезбеђује увид у свакодневно пословање предузећа, односно, како се истиче у COSO извештају, потенцијално све активности су у делокругу интерне ревизије. Даље, именоване и разрешавање дужности руководиоца интерне ревизије реализује се уз сагласност одбора директора или комитета за ревизију, а у извештају се посебно наводи да интерним ревизорима мора да се обезбедити несметан приступ овим органима. Међутим, иако је у значајној мери указао на потребу и значај интерне ревизије, COSO оквир није јасно и концизно дефинисао одговорности ове функције, као и кога треба извештавати о извршеном раду, због чега су независност и објективност интерне ревизије доведени у питање. Поред овога, још један од разлога започињања дискусије 1994. јесте и да ли треба да постоји, или не, обавеза извештавања о квалитету извршеног рада интерне ревизије. Међутим, та дискусија није дала никакве конкретне резултате.

Значајан утицај на унапређење улоге интерне ревизије имао је The Blue Ribbon Committee<sup>176</sup> чији је став да је менаџмент, а не комитет за ревизију директно одговоран за надгледање функционисања интерне ревизије. Свакако, менаџмент треба да има подршку од комитета у обављању ове обавезе, који пак треба да прати и процењује коректност односа између менаџмента и интерне ревизије. The Blue Ribbon Committee указује да интерни ревизори имају специфичну позицију у предузећу - запослени су од стране менаџмента чији рад треба да процењују. Ово је, логично, оправдан разлог који може да доведе до значајне тензије између ових двеју функција имајући у виду да интерни ревизори морају бити независни и објективни од менаџмента како би објективно проценили његове активности. Због тога се сматра потребним успостављање формалног механизма који ће омогућити ближе комуницирање интерних ревизора са комитетом за ревизију. Ти механизми могу имати форму регуларних састанака интерних ревизора и комитета за ревизију независно од менаџмента, достављање поверљивих докумената искључиво комитету за ревизију и др. Дакле, успостављање праксе редовног састајања и комуницирања интерне ревизије и комитета за ревизију (независно од идентификовања проблема или неправилности)

---

<sup>175</sup> Internal control - Integrated Framework, (1992), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, стр. 88

<sup>176</sup> Blue Ribbon Committee, (1999). *Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, The New York Stock Exchange and The National Association of Securities Dealers

обезбедиће се пракса у којој интерна ревизија не представља непријатеља и издају менаџмента предузећа. На тај начин би комитет за ревизију чувао независност интерних ревизора. Такође, у овом извештају се указује и да је ангажовање интерних ревизора од споља (уговорним ангажовањем) опција, али да није пожељно. Тачније, ангажовање може донети користи предузећу уколико је оно добро структурирано, пажљиво вођено и управљано, међутим, управљање активностима интерне ревизије која је ангажована од споља не може допринети расту и развоју предузећа на начин који би обезбедила стално успостављена функција интерне ревизије у самом предузећу.

Поред врло утицајних извештаја ових комитета, познато је да је радикални закон у вези са корпоративним управљањем у последњих петнаест година, већ неколико пута помињан, Sarbanes-Oxley Закон. Истина, у овом Закону нису садржане одредбе које посебно указују на позицију и улогу интерне ревизије у систему корпоративног управљања, иако су у поступку израде Закона америчком Конгресу и Сенату упућени бројни коментари, од којих се издваја онај који је дошао од стране ПА. У том коментару се наводи да интерна ревизија треба да буде обавезно успостављена у јавним предузећима и да треба директно да извештава комитет за ревизију. На тај начин ПА потенцира да ће рад интерне ревизије директно допринети комитету за ревизију да адекватно разуме пословање предузећа. Притом, успостављање и обезбеђивање надгледања функције интерне ревизије треба да буде у надлежности комитета за ревизију који поставља руководиоца интерне ревизије као лица које своје професионалне компетенце заснива на поседовању професионалних сертификата и које је одговорно за спровођење активности интерне ревизије у складу са стандардима. Иако су упућени коментари аргументовани начином на који ће интерна ревизија допринети доброј пракси корпоративног управљања, ниједна одредба у том смислу није обухваћена Законом, осим да екстерни ревизори који обављају ревизију финансијских извештаја не треба истом предузећу да пружају и услуге интерне ревизије. Међутим, и поред тога утицај закона на ревизију уопште, а посебно праксу интерне ревизије је значајан. Тачније, постављањем захтева осталим учесницима у систему корпоративног управљања (комитету за ревизију, менаџменту, екстерним ревизорима) значајно је извршен утицај и на позицију и рад интерне ревизије и уопште имиџ ове функције. У прилог томе говоре и резултати истраживања које је 2004. године спровео ПА, а у коме се наводи да је Закон остварио значајан утицај на однос

између комитета за ревизију и интерне ревизије. Тачније, утврђено је да интерни ревизори много чешће сарађују са комитетом за ревизију и на тој релацији постоји функционална линија извештавања, док са менаџментом предузећа постоји административна линија извештавања. Даље, указује се да је комитет за ревизију страна која сноси одговорност за функционисање интерне ревизије. Такође, Закон је у великој мери утицао на однос између екстерне и интерне ревизије. Дошло је до јачања кооперације и координације рада између ових професија, с обзиром на чињеницу да оне нису у конкурентском односу због постојања забране екстерним ревизорима да пружају услуге интерне ревизије истом предузећу. Природа посла интерне ревизије такође је тангирана. Тачније, у циљу одговора на захтеве одредби Закона, многа предузећа су „позвала у помоћ“ интерну ревизију. Тачније, многи су увидели да је интерна ревизије у најбољој позицији да пружи помоћ предузећима већим укључивањем у развој процеса документовања и тестирања интерне контроле над финансијским извештавањем, као и развоју ревизије усаглашености која је раније била у делокругу рада екстерне ревизије.<sup>177</sup>

### **3.5.1.2. Корпоративна регулатива УК**

Слично као и у САД-у, у УК *Cadbury Comitty* је узроке великих превара препознао у одсуству адекватног система интерне контроле, адекватног праћења и надгледања рада и недостатака техника ревизије које би предузеће држале на правом курсу. Доношење *Cadbury Report*-а подразумевао је увођење комплетних правила и регулативе која је била обавезна. У овом извештају се посебно наводи да предузећа треба да формирају Комитет за ревизију који треба своје активности да усмери на јачање позиције интерне ревизије, обезбеђивањем већег нивоа независности од менаџмента.<sup>178</sup> Такође, „од изузетне је важности да руководиоци интерне ревизије треба да имају неограничен приступ председнику комитета за ревизију како би обезбедили независност своје позиције“<sup>179</sup>. У предузећима у којима функционише интерна ревизија, такође, је неопходно прегледати програм интерне ревизије, обезбедити координацију између интерних и екстерних ревизора и обезбедити

---

<sup>177</sup>Hass, S., Abdolmohammadi, M., Burnaby, P., (2006), The Americas literature review on internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Issue 8, стр. 837

<sup>178</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, стр. 67

<sup>179</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, стр. 28

неопходне ресурсе и статус који ће омогућити несметано функционисање интерне ревизије.

Међутим, позиција интерне ревизије се није посебно изменила по основу препорука из *Cadbury Report-a*. Такође, ни *Greenbury Report* није донео неке посебне промене. Међутим, напредак је уследио након *Хампел* и *Turnbull Report-a*. У *Хампел извештају* се наводи да предузећа која нису успоставила функцију интерне ревизије, с времена на време треба да размотре потребу за тим. *Turnbull* такође подржава то становиште додајући да менаџмент треба, минимум једном годишње, да изврши преглед ефективности система интерне контроле и извести стејкхолдере о томе, при чему контроле треба да укључе и финансијску, пословну и контроле усклађености и управљања ризиком.

У извештају који је ICAEW 1999. године публиковала напомиње се да потреба за функциом интерне ревизије зависи од специфичних фактора у предузећу, укључујући диверзификованост и комплексност активности предузећа, броја запослених и однос трошкови/користи.<sup>180</sup> Иако постоје друге функције у оквиру предузећа које могу обезбедити менаџменту и комитету за ревизију уверавање и пружити савет у вези са ризиком и контролом, ипак, у извештају се наводи да интерна ревизија добро „опремљена“ може то обезбедити на најбољи начин. У вези са делокругом рада интерне ревизије извештај ICAEW конзистентат је *Turnbull and COSO* који се фокусирају на систем интерне контроле.

Године 2003. издат је *Smith Report* извештај који се односи на препоруке комитету за ревизију о томе која је његова позиција у складу са *Combinated Code-ом*. У извештају се први пут напомиње да председник комитета за ревизију треба да се састаје са руководиоцем интерне ревизије најмање једном годишње без присуства менаџмента.<sup>181</sup> У овом извештају се такође повећава притисак за успостављање функције интерне ревизије, јер уколико је нема „комитет за ревизију би требало годишње да сагледа да ли постоји потреба за њом и разлоге њеног одсуства објасни у годишњем извештају.<sup>182</sup> *Smith Report* -ом се даље наглашава да, комитет за ревизију треба да размотри и одобри активности интерне ревизије, узимајући у обзир комплементарност интерне и екстерне ревизије. Комитет за ревизију треба да обезбеди

---

Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999). *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, Chartered Accountants' Hall: London, стр. 10

<sup>181</sup> Audit Committees Combined Code Guidance, (2003), стр. 12

<sup>182</sup> Исто, стр. 11

да функција интерне ревизије има неопходне ресурсе и приступ информацијама које су потребне како би испунила своје обавезе, и да је добро снабдевена ресурсима како би обављања своје активности у складу са одговарајућим стандардима за интерне ревизоре. Такође, треба да обезбеди да интерни ревизори имају директан приступ председнику комитета за ревизију, да буду одговорни за свој рад комитету, да периодично прегледава извештаје интерних ревизора, да прегледава и прати одговоре менаџмента на налазе и препоруке интерних ревизора и да прати и оцењује улогу и ефективност интерне ревизије у контексту свеукупног управљања ризиком. Такође, комитет за ревизију одговоран је за именовање и разрешавање дужности руководиоца интерне ревизије.

### *3.5.1.3. Корпоративна регулатива у ЕУ*

Како је поменуто у првом делу рада, у поређењу са САД и УК, корпоративна регулатива на нивоу ЕУ нема дугу и богату историју. У вези са позицијом интерне ревизије постоје одговарајући документи који се, углавном, односе на позицију екстерне ревизије и комитета за ревизију, па су неки од њих обухватили и њихов однос са интерном ревизијом. Рецимо, у Green Paper- у из 1996. године наводи се да „је веома мало вероватно да ће предузећа без јаке функције интерне ревизије бити у могућности да обезбеде комитету за ревизију довољно информација неопходних за испуњење његових обавеза”.<sup>183</sup> Такође, значај интерне ревизије огледа се у пружању помоћи адекватној и правовременој реализацији активности екстерне ревизије. Сходно томе, дате су препоруке за именовање руководиоца интерне ревизије који ће формирати јак тим који ће бити у могућности да обезбеди комитету за ревизију потребне информације како би испунио своје обавезе према одбору директора. Као реакција на Green Paper Европска конфедерација института интерних ревизора (eng. European Confederation of Institutes of Internal Auditors - ЕСИА) је сугерисала да: „квалитативне процене, укључујући препоруке за активности које ће бити усмерене на уклањање слабости интерних контрола, исправљање грешака и унапређивање управљања, може најбоље бити обезбеђено функцијом интерне ревизије. Притом, интерна ревизија директно треба да извештава извршног директора, одбор директора и комитет за ревизију, чиме обезбеђује независност од линијског менаџмента, објективност и усклађеност са препорукама. Интерна ревизија треба да се изводи у оквиру засебног сектора у оквиру

---

<sup>183</sup> European Commission Green Paper, (1996), Commission Of The European Communities, доступно на: [http://aei.pitt.edu/1204/1/noise\\_gp\\_COM\\_96\\_540.pdf](http://aei.pitt.edu/1204/1/noise_gp_COM_96_540.pdf)

предузећа.<sup>184</sup> Овај извештај ЕСПА, несумњиво, представља лобирање за јачање позиције интерне ревизије, међутим, регулисање питања извештавања на начин да интерна ревизије „служи“ више органа у предузећу, истовремено доводи до потенцијалних конфликта. Такође, овај документ не указује директно на делокруг рада интерне ревизије, већ из осталих делова постаје очигледно да целокупан систем интерне контроле треба да буде укључен јер како наглашава Jean Pierre Garitte, тадашњи председник ЕСПА, успостављање и одржавање ефективног система интерне контроле захтева вештине које могу имати искључиво компетентни и професионално квалификовани интерни ревизори.

Даље, крајем 2002. године Извештај високе групе експерата је донешен са циљем модернизације закона у оквиру ЕУ у коме је мала пажња посвећена интерној ревизији на начин да „адекватна ревизија условљена је улогом и перформансама како екстерне, тако и процесом интерне ревизије“<sup>185</sup> одакле се види да наглашавањем интерне ревизије као *процеса* не подразумева неопходно успостављање засебне функције у предузећу. У извештају се такође наводи да би комитет за ревизију требало да има водећу одговорност за праћење процедура интерне ревизије, и то регуларним одржавањем састанака са лицима одговорним за процедуре интерне ревизије.

Из овога се може закључити да је на нивоу ЕУ мала пажња посвећена позицији, улози, принципима и делокругу рада интерне ревизије. Нешто значајнији помак обезбеђен је садржајем осме директиве ЕУ (2006/43/EC) у којој се наводи да је улога интерне ревизије:

- прво, пружање уверавања Одбору директора/Комитету за ревизију да систем интерне контроле и процес управљања ризиком функционишу у складу са очекивањима и
- друго, да пружи помоћ вишем менаџменту да идентификује начине управљања кључним ризицима на најбољи могући начин који ће обезбедити да идентификује ризике и успостави активности које ће минимизирати ризике до прихватљивог нивоа.

---

<sup>184</sup> European Confederation of Institutes of Internal Auditors, (1996). *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, Antwerpen, Belgium, стр. 6

<sup>185</sup> Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 4 November 2002, Brussels, стр. 70



Интерна ревизија периодично извештава виши менаџмент (извршног /финансијског директора) и комитет за ревизију у вези са сврхом својих активности, овлашћењима, одговорностима и перформансама у односу на план. Главна линија извештавања односи се на Комитет за ревизију. Комитет за ревизију одобрава планове интерне ревизије и врши преглед извршене процене система интерне контроле и управљања ризиком. Интерна ревизија ће идентификовати потенцијалне конфликте интереса на различитим нивоима пословања на основу глобалног надзора и сагледати конзистентност између стратегијских циљева и пословања, као и утврђивањем евентуалних неусаглашености.

Иако на нивоу ЕУ није посвећена довољна пажња интерној ревизије, скоро све земље чланице ЕУ су препознале њен значај за унапређење система корпоративног управљања и, у мањој или већој мери, предвидели су или препоручили успостављање и функционисање интерне ревизије националним кодексима корпоративног управљања, што је представљено у прилогу докторске дисертације (П-2).

### **3.5.2. Професионална регулатива интерне ревизије**

Обезбеђивање уједначене одговорности, ефикасности и ефективности интерне ревизије огледа се, између осталог, у стандардима који треба да буду обликовани за потребе целокупне професије интерне ревизије у свим врстама предузећа. Ради се о примарном механизму који треба да обезбеди конзистентно и прецизно пружање праворемених и економичних услуга, и који би као такав требало да представља компас са планирање и извођење активности интерне ревизије која ће осигурати да ревизори креирају додатну вредност за предузеће и унапреде његово пословање.<sup>186</sup> Стандарди: (1) обезбеђују оквир обављања широког спектра активности које додају вредност предузећу, (2) истичу основне принципе интерне ревизије, (3) представљају основу за процену перформанси интерне ревизије и (4) подстичу унапређење процеса и активности у предузећу.<sup>187</sup>

Најутицајнија професионална организација која је дала снажан допринос промовисању интерне ревизије у професију је ИА који је од самог оснивања 1941. године, па до данас, давао смернице у вези са свим значајним питањима рада интерне ревизије, а које су прихватиле бројне земље широм света. Мисија ИА, који данас броји

<sup>186</sup> The Institute of Internal Auditors, (2015), Internal Auditing Standards: Why They Matter, стр. 1

<sup>187</sup> Међународни оквир професионалне праксе, (2011), Удружење интерних ревизора Србије, Београд

преко 180.000 чланова из великог броја земаља, је одувек била усмерена на обезбеђивање динамичног развоја професије и то путем:<sup>188</sup>

- заступања и промовисања вредности коју професија интерне ревизије може додати предузећима,
- обезбеђивања могућности професионалне едукације и развоја, стандарда и других практичних смерница и програма сертификације
- истраживања, ширења и промовисања знања практичарима и стејхолдерима интерне ревизије а у вези са њеном улогом у контроли, управљању ризиком и управљању,
- обучавања практичара најбољој пракси интерне ревизије,
- окупљања интерних ревизора широм света са циљем размене информација и искуства.

У том смислу, ИА је међународна професионална организација која је током вишедеценијског рада доносила и у складу са развијањем праксе унапређивала професионалну регулативу интерне ревизије и на тај начин указивала на корисност ове професије, промовисала најбољу праксу и обезбеђивала пружање извршне услуге за своје чланове.

### ***3.5.2.1 Развој професионалне регулативе интерне ревизије***

Први документ којим је ИА регулисао активности интерне ревизије, односно дефинисао циљеве и делокруг рада, био је *Извештај о одговорности интерних ревизора* донешен 1947. године, а који је више пута ревидиран. Тако, примарно утврђен делокруг рада интерне ревизије који је обухватао финансијска питања, већ 1957. године је проширен, те се активности интерне ревизије усмеравају на пружање бројних услуга менаџменту, у смислу, праћења и процене укупног пословања предузећа.<sup>189</sup> Такође, ИА је 1968. године објавио додатне смернице за професионално обављање интерне ревизије и то у облику Кодекса Етике који упућује на основне принципе којих се морају придржавати интерни ревизори. Даљим радом ИА је обезбеђивао континуирано унапређење професије и праксе интерне ревизије те је 1978. године

---

<sup>188</sup> The Institute of Internal Auditors, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

<sup>189</sup> The IIA Research Foundation, (2009), *Implementing the International Professional Practices Framework*, 3<sup>th</sup> Edition

издао прве стандарде интерне ревизије и то под називом *Стандарди за професионалну праксу интерне ревизије*.

Двадесетпет специфичних Стандарда сврстано је у пет група: (1) Независност одељења за интерну ревизију од делатности над којима је извршена ревизија, као и објективност интерних ревизора; (2) Стручност интерних ревизора и марљивост коју би требало да испољавају; (3) Подручје деловања интерне ревизије - делокруг и обим послова; (4) Извршавање задатака интерне ревизије; (5) Руковођење одељењем за интерну ревизију. Овако структурирани стандарди указују на начин на који би активности интерне ревизије требало бити управљане и извршене, односно, сврха стандарда је била да: објасне значај, улогу и одговорности интерне ревизије свим нивоима руководства, надзорним/управним одборима, јавним органима, спољним ревизорима и сличним професионалним организацијама, да створе основу за усмеравање и оцену извођења интерне ревизије и да побољшају вршење интерне ревизије. У том смислу, Стандарди су пружали приступ, принципе и понашање које се очекује да интерни ревизори примене у свом раду због чега су, заправо, чинили темељ ове професије и показатељ квалитета. У предговору ових Стандарда наводи се на они „служе целој професији у свим врстама пословања, на разним нивоима владе, и у свим другим организацијама где се сматра да интерни ревизори представљају праксу интерне ревизије каква би она требало да буде.“<sup>190</sup> Првобитно, стандарди су донешени као национални, али су их касније у изворном облику или уз мала прилагођавања преузеле и многе друге земље.

Међутим, иако су имали значајан утицај на развој праксе интерне ревизије, Стандарди су у појединим деловима били сувише робусни те се јавила потреба доношења додатних препорука са циљем њиховог интерпретирања. Међутим, до 1990. године донешен је велики број смерница, урађен је велики број истраживања, због чега је дошло, не само до конфликтности у погледу разјашњења појединих питања, већ и конфузије по питању примарности примене. У истом том периоду, пракса интерне ревизије доживела је значајне промене - драстично проширивање улоге и делокруга рада. Такође, велики утицај на праксу интерне ревизије имало је развијање концепта управљања ризиком током 1980-их година. Из тих разлога, постојећи Стандарди нису успели да одговоре новонасталим захтевима, због чега је ПА 1997. године оформио радну групу са циљем сагледавања потреба и начина регулисања професије интерне

---

<sup>190</sup> Moeller, R., Vitt, H, (1999), Brink's modern internal auditing, New York, стр. 51

ревизије усмерену на будућност. Годину дана након почетка рада радна група издала је извештај под називом *Визија за будућност: Оквир професионалне праксе интерне ревизије*, а 1999. године ПА је Оквир коначно одобрио.

### 3.5.2.2. Међународни оквир професионалне праксе (МОПП)

МОПП представља регулативу којом је ПА припремио професију интерне ревизије за 21. век јер обезбеђује структурни план усклађивања знања и упутстава; омогућава доследан развој и тумачење и примену концепата, метода и техника које су корисне за професију. Његова примарна намена огледа се да корисницима широм света пружи помоћ при испуњавању захтева растућег тржишта које тражи високо квалитетне услуге интерне ревизије.<sup>191</sup> Структуру МОПП чине: обавезне смернице (дефиниција интерне ревизије, Етички кодекс и Стандарди) и препоручене смернице (основне поставке, практични савети и практични водичи).

Дефиниција интерне ревизије наводи основну сврху, природу и обухват интерне ревизије. У Етичком кодексу наводе се начела и очекивано понашање појединаца и организација у вршењу интерне ревизије. Он описује минималне захтеве код извршења и очекивано понашање пре него одређене активности, те је његова сврха промовисање етичке културе у струци. Као такав, обухвата две суштинске компоненте:

- принципе који су релевантни за професију и праксу интерне ревизије (интегритет, објективност, поверљивост и стручност)
- правила понашања која описују норме понашања које се очекују од интерних ревизора.

Стандарди садржани у МОПП носе назив Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије (Стандарди). Они обезбеђују смернице за вођење интерне ревизије на нивоу предузећа и на нивоу појединца; описују природу активности интерне ревизије, кључне компоненте правилника и годишњи план активности, начине праћења спровођења ревизије и препорука ревизије и критеријуме вредновања услуга. Структуру стандарда чине: *стандарди карактеристика* који се односе се на карактеристике предузећа и носилаца који обављају активности интерне ревизије; *стандарди извођења* који описују природу активности интерне ревизије и

---

<sup>191</sup> Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), Affirmation Internal Auditing in Corporate Management, 2<sup>nd</sup> Balkans and Middle East Countries Conference on Auditing and Accounting History, Turkey, стр. 356

обезбеђују квалитативне критеријуме према којима се квалитет извођење услуга интерне ревизије може упоређивати и на основу тога вредновати и *стандарди имплементације* који обезбеђују подршку примене стандарда карактеристика и стандарда извођења приликом пружања специфичних типова услуга (ревизију усаглашености, истраживање превара, саветодавне услуге и др.). Тачније, ради се о стандардима који нису дати у јединственој форми и који се не примењују на све услуге интерне ревизије.

Притом, стандарди обухватају подсекције: А којима су дефинисане области у којима интерни ревизори обављају редовне активности, и Ц која дефинише честе активности интерних ревизора које имају саветодавни карактер. Стандарди су признати као репер најбоље праксе интерне ревизије широм света, адекватни су за примену у малим, великим, приватним, јавним предузећима, флексибилни су за било које пословно окружење, али опет довољно ригорозни да обезбеде уверавање у квалитет услуга које интерна ревизија пружа.<sup>192</sup>

Поред, горе представљених обавезних смерница, МОПП садржи и препоручене смернице, односно, основне поставке, практичне савете и водиче. Њихова сврха је да пружањем додатних појашњења олакшају примену Стандарда. Тачније, практични савети тумаче Стандарде и њихову примену на специфична питања интерне ревизије. Неки од тих савета намењени су свим интерним ревизорима, док су неки усмерени на специфичне делатности, специјалне ревизије и др. Такође, практични водичи резултат су конференција, семинара, истраживачких студија и др. и имају едукативни садржај битан за даљи развој професије интерне ревизије. Ради се о додатним препорукама које нису обавезне, а које могу бити „унапређене“ у Стандарде на основу значаја, прихваћености и примене.<sup>193</sup>

### ***3.5.2.3. Допринос МОПП професији интерне ревизије и њеном континуираном унапређењу***

Иако је ИА као међународно призната организација одувек била усмерена на развој интерне ревизије, несумњиво највећи допринос пружила је установљавањем МОПП. Ово из разлога што МОПП, не само да пружа смернице интерним ревизорима за успостављање добре праксе интерне ревизије, већ је и кључна основа која обезбеђује

---

<sup>192</sup> The Institute of Internal Auditors, (2015), Internal Auditing Standards: Why They Matter, стр. 1

<sup>193</sup> Protiviti, (2009), Guide to Internal Audit, Risk&Business Consulting Internal Audit, Second Edition, стр.5

свим корисницима услуга интерне ревизије, а посебно вишем менаџменту и комитету за ревизију, да процени њене перформансе и остварени квалитет рада<sup>194</sup>. На тај начин пружио је могућност ширења свести о значају и могућем доприносу ове функције унапређењу система корпоративног управљања. Поред смерница, тумачења, водича и других делова МОПП, унапређењу праксе интерне ревизије, а посебно побољшању представе о овој професији пружили су Стандарди као његов фундаментални део који су данас глобално признати, преведени на 32 језика и као такви, у одређеним деловима, уграђени у законе и другу регулативу бројних земаља. Тачније, уважавајући ставове широке групе интерних ревизора, стејкхолдера, академика и стручњака из различитих области, Одбор за Стандарде ИА је 2002. године донео Стандарде којима су остварени бројни бенефити за праксу интерне ревизије. Најпре, нови стандарди дају проактиван опис професије интерне ревизије јер детаљно описују како интерна ревизија може да задовољи потребе вишег менаџмента, власника и осталих лица са интересом у предузећу.<sup>195</sup> Такве измене у стандардима помажу порасту угледа интерне ревизије у очима менаџмента и других спољних субјеката јер одредба која захтева обелодањивање питања објективности и неусаглашености повећава кредибилитет интерне ревизије, тако да је менаџмент сигуран да ће их интерни ревизори обавестити о потенцијалним проблемима.

У односу на претходне стандарде, како наглашава Станишић<sup>196</sup>, нови стандарди: *Шире фокус интерне ревизије* јер поред обезбеђивања и усаглашености интерне контроле, нови стандарди усмерени су на регулисање овлашћења и одговорности интерне ревизије и у области консалтинга, ризика и управљања; *Указују на стратешку улогу интерне ревизије* која је проширењем фокуса свога деловања и обавеза које то носи (познавање циљева предузећа и свеукупног пословања, као и процеса који се користе како би се циљеви остварили) добила статус стратешки значајне функције у предузећу; *Наглашавају креирање додате вредности* јер већи број стандарда (везаних за управљање функцијом интерне ревизије, одржавање осигурања квалитета и успостављања програма побољшања) прописује очекивање од интерне ревизије да допринесе креирању додате вредности за предузеће; *Подржавају саветодавну улогу интерне ревизије* јер дају опис типова услуга које се могу пружити, као и начин на који

---

<sup>194</sup> The IIA Research Foundation, (2009), Implementing the International Professional Practices Framework, 3<sup>th</sup> Edition

<sup>195</sup> Moeller, B., (2009), Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc

<sup>196</sup> Станишић, опт. цит., стр. 426-432

такав ангажман треба структуисати и спроводити, те омогућавају интерним ревизорима проактиван приступ проблемима и пружању помоћи у њиховом решавању; *Посебно објашњавају независност* јер чињеница је да пружање саветодавних услуга, подразумева ближу сарадњу са менаџментом, те се логично, отворило питање независности интерних ревизора. Из тих разлога, Стандардима се посебно пружа објашњење остваривања партнерства са менаџментом које их неће спречити да истражују проблеме и пруже савете и објективно мишљење које ће бити усмерено на додавање вредности предузећу. Такође, Стандардима се детаљно описују начини погоршања независности интерних ревизора и прописује обавеза интерних ревизора да на то укажу надлежним странама у предузећу; Указују на *различите ангажмане интерних ревизора* - напоменуто је да данас делокруг рада интерне ревизије значајно превазилази традиционалне оквире уверавања о ефикасности и ефективности интерне контроле. Стављањем нагласка на ризик, управљање и додавање вредности интерним ревизорима се омогућава флексибилност, а Стандардима имплементације дају се обавезни процеси и процедуре за конкретне врсте ангажмана; *Обезбеђују повећавање разумевања и имплементације Стандарда* као последица структурне промене односно, организовања Стандарда у три широке категорије: карактеристика, извођења и имплементације, уз додавање практичних савета за њихово тумачење.

Допринос нових Стандарда професији интерне ревизије несумњиво је велики. Међутим, они нису статична категорија. Њихов развој и унапређење је константан процес узрокован променама пословног амбијента и захтева клијената интерне ревизије, а врши се на основу детаљног проучавања, консултација и разматрања питања у вези са основним принципима спровођења ревизије. Тако су, већ јануара 2003. године започете прве измене Стандарда. Те измене, у већој мери, односиле су се на поједностављивање појединих стандарда који су у неким случајевима били до невероватног нивоа детаљни. Тако, Moller<sup>197</sup> даје пример да је стандард којим се уређује питање праћења примењивања препорука интерне ревизије садржао 23 подстандарда. Стандардом се руководио од одељења интерне ревизије обавезивао да успостави процедуре за утврђивање временског периода у коме се захтева одговор на извештаје интерне ревизије. Истина, то је вредно упутство интерним ревизорима, међутим, није упутно захтевати од ревидираног субјекта да обезбеди одговоре на извештаје и препоруке интерне ревизије, рецимо у року од седам дана, уколико је

---

<sup>197</sup> Moeller, В., опт. цит., стр. 185

реалније да ће они то моћи да обезбеде за десет дана. Дакле, толико детаљисање и специфицирање активности интерне ревизије може угрозити адекватно управљање овом функцијом, али и остваривање позитивних ефеката на објекат ревидирања.

Значајно ревидирање Стандарда, такође, је започето 2008. године и у великој мери односило се на измену терминологије. Тачније, у дотадашњим стандардима коришћене су фразе „интерни ревизор треба да...“. Међутим, са изменама које су ступиле на снагу јануара 2009. године специфицирају се практичне области у којима интерни ревизори „морају да...“. Овакве измене допринеле су потпуну усклађеност рада интерних ревизора са Стандардима. Након ревидирања стандарда 2009. године за које се може рећи да је последње које је донело веће измене, у складу са потребама вршене су додатне измене. Тако, промене и допуне које су извршене 2011. године односе се на: измену дефиниција, измену тумачења стандарда, додавању нових тумачења и интерпретација и др.

Дакле, Стандарди су категорија која је подложна променама и унапређењима а све са циљем пружања правила за обављање сваке активности интерне ревизије, било уверавања или консултовања или руковођења целокупном функцијом, а у складу са потребама савремене пословне праксе.



## ТРЕЋИ ДЕО

### УЛОГА И АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

#### 1. Еволуција интерне ревизије од полицајца у предузећу до стратешког партнера менаџмента

Данас интерну ревизију посматрамо као једног од кључних учесника у систему корпоративног управљања. Њена двојака улога - уверавања и консултовања ставља је у јединствену позицију са које пружа подршку свим осталим учесницима у поменутом систему, чиме остварује значајан допринос унапређењу корпоративног управљања. Свакако, достизању овакве позиције претходиле су деценије развоја интерне ревизије, односно, уобличавања њене улоге и активности у складу са потребама стејкхолдера и изменама карактеристика предузећа и окружења у којима она послују. Управо због тога, адекватно поимање доприноса који интерна ревизија може пружити за унапређење корпоративног управљања претпоставља разумевање правца њене еволуције - од полицајца у предузећу до стратешког партнера менаџмента.

#### 1.1. Настанак интерне ревизије и развој њене улоге у систему корпоративног управљања

Интерна ревизија, као облик накнадне контроле, настала је веома давно. Њена првобитна улога везује се за накнадну проверу вођења пословних књига са циљем смањивања отуђивања имовине, књиговодствених грешака, разних превара у руковању финансијским средствима, односно системима јавних финансија Вавилона, старе Грчке, Римског Царства. Такође, у Италији су пронађени докази (записник о ревизији) 831. године и докумената из 1225. године везани за испитивања књига благајне Папе Николауса III од стране његових ревизора,<sup>198</sup> у Енглеској као испитивача рачуна у краљевском власништву. Дакле, настанак интерне ревизије везује се за сровођење активности контроле за потребе краља или државе, при чему се, у то време није

---

<sup>198</sup> Андрић, М., Крسمановић, Б., Јакшић, Д., (2009), Ревизија-теорија и пракса, Економски факултет Суботица, стр. 289

користио термин „ревизија“, који је настао знатно касније са циљем адекватног раздвајања текуће (интерне контроле) и накнадне контроле (интерне ревизије).<sup>199</sup>

Касније, у периоду од 16-18. века рад интерних ревизора проширен је и на предузећа,<sup>200</sup> као последица проширења активности, повећања броја трансакција, појаве менаџерства и његове одговорности по питању контроле великог броја запослених, повећане могућност фалсификовања и неадекватне рачуноводствене евиденције, ограничене способности менаџмента да контролише пословање и др.<sup>201</sup> У том периоду рад интерне ревизије углавном се везивао за заштиту средстава предузећа од злоупотреба, проневера, као и испитивање тачности и уредности књиговодства, односно радило се о „подфункцији функције рачуноводства и подразумевала је његову ревизију“.<sup>202</sup> Иако је развој интерне ревизије у то време текао поприлично споро, у неком моменту она је ипак виђена као логичан одговор не само на потребу процене поверљивости запослених, већ и ефикасности пословних активности уопште. Тачније, упоредо са повећањем сложености управљања пословним системом, развијала се и улога интерне ревизије, тако да формирањем самосталне функције интерне ревизије која је примарно усмерена на заштиту од превара, крађе готовине и друге имовине, делокруг рада интерне ревизије се проширио на верификацију готово свих финансијских трансакција у предузећу, а нешто касније, интерна ревизија се развила од „ревизије за потребе управљања“ на „ревизију управљања предузећем“.<sup>203</sup>

Након овог периода допринос интензивнијем развоју улоге интерне ревизије имало је оснивање ревизорских организационих јединица у великим предузећима и банкама - 1864. године у САД-у, 1875. године у Европи (Немачка) и др. Ипак, настанак модерне интерне ревизије везује се за 1941. годину под утицајем два битна догађаја:<sup>204</sup> (1) публикација прве књиге везане за интерну ревизију „Бринкова интерна ревизија“ аутора Victor-а Z. и (2) оснивање ПА који је, заправо, био организован са веровањем „.....да је за признавање професионалног статуса интерне ревизије потребно основати организацију која ће обезбедити размену идеја и информација оних који практично

---

<sup>199</sup> Љубисављевић, С., (2013), Организовање и задаци интерне ревизије у домаћим и страним банкама у Републици Србији, Економски хоризонти, Годиште XV, Свеска 1, стр. 47

<sup>200</sup> Swinkels, W., (2012), Exploration of a theory of internal audit, A study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms, стр. 28

<sup>201</sup> Badara, M., (2012), Improving the Existing Functions of Internal Audit at Organizational Level, International Journal of Arts and Commerce, Vol. 4, No.6, стр. 39

<sup>202</sup> Moeller, R., Vitt, H, (1999), Brink's modern internal auditing, New York, стр. 51

<sup>203</sup> Ramamoorti, S., (2003), *Internal Auditing: History, evaluation, and Prospects*, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, стр. 3

<sup>204</sup> Badara, M. опт. цит., стр. 40

обављају интерну ревизију<sup>205</sup> а то ће даље допринети признавању статуса интерне ревизије као интегралног дела модерног пословања.

Чињеница је да је улога интерне ревизије, у првим годинама након оснивања ПА, била доста скромна, усмерена на ревизију књиговодствене функције, те је без икаквих одговорности у процесу управљања предузећем пружала само делимичну корист за менаџмент. Из тих разлога ПА је у циљу јачања и даљег развоја интерне ревизије отпочео са стварањем концептуалног оквира у виду објашњења, тумачења, препорука, упутстава и сл. Тако, 50-их година прошлога века професионална регулатива је упућивала да је интерна ревизија примарно усмерена на ревидирање рачуноводства и финансијских питања предузећа. Даљим развојем, током 60-их година интерна ревизија представљена је као функција од које се очекује да: (1) процењује адекватност примене рачуноводствене, финансијске и оперативне контроле; (2) процени степен усклађености пословања са политикама, плановима и процедурама, (3) процени средства предузећа и њихову заштиту од губитака свих врста; (4) процени поузданост рачуноводствених и других података у предузећу и (5) процени квалитет рада у извршавању додељених одговорности.<sup>206</sup>

Првим стандардима донешеним 1978.године ПА интерну ревизију дефинише као „...контролу чија је функција испитивање и процењивање адекватности и ефективности осталих контрола.....Интерна ревизија тежи повећању ефикасности контроле уз прихватљиве трошкове“. Овом дефиницијом интерна ревизија се не ограничава само на област књиговодства већ достиже високи ниво контроле у свим пословним функцијама предузећа, тако да постаје комбинација:<sup>207</sup> *финансијске ревизије* (чији је циљ верификација поузданости система рачуноводства и информација и годишњих извештаја који из тога проистичу), *ревизије доследне примене регулативе* (чији је циљ верификација усаглашености са законима, прописима, политикама и процедурама), *ревизије пословања* (чији је циљ верификација квалитета и одговарајућих система и процедура, анализа организационе структуре на критички начин и евалуација метода и ресурса у односу на задатак) и *ревизије руководства* (чији је циљ да процени квалитет функције руководства у оквиру циљева предузећа). Године

---

<sup>205</sup> Brink, (1977), Foundations for Unlimited Horizons, The Institute of Internal Auditors 1941–1976, The IIA Inc., USA., према: Silva, K., (2007), Internal auditing's international contribution to governance, International Journal of Business Governance and Ethics, Vol. 3, No.2, стр. 115

<sup>206</sup> Ramamoorti, S., (2003), *Internal Auditing: History, evaluation, and Prospects*, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, стр. 5

<sup>207</sup> Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), опт.цит. стр. 354

1993. делокруг рада интерне ревизије проширен је и на пружање уверавања у конзистентност пословања са успостављеним циљевима предузећа, дефинисане су јасне одговорности и дужности у вези са поузданошћу информација у предузећу и координацијом свих контрола.<sup>208</sup>

Функционисање интерне ревизије на овом ступњу развоја, свакако, имало је само позитивне ефекте на пословање предузећа имајући у виду да је представљала све што би менаџмент предузећа требало да учини како би обезбедио добру контролу над пословањем предузећа, када би имао времена и када би знао на који начин то да учини.<sup>209</sup> Међутим, констатно усложњавање пословних активности предузећа и, последично, потреба за успостављањем ефикаснијег процеса управљања, стављају пред интерну ревизију веће захтеве. Од ње се очекује да обезбеди подршку на сваком ступњу процеса управљања, пружи смернице у обликовању процеса рада, идентификује могућности и пружи савете за даља унапређења и сл., односно, да не буде само фокусирана на исходе и имплементацију стратегијских процеса у предузећу, већ и на њихов развој и унапређење. У том смислу, интерна ревизија је „прихватила“ проширење своје улоге да поред пружања услуга уверавања, обезбеђује и савете и препоруке менаџменту које ће да доведу до ефективнијег извршавања њихових одговорности. Дакле, већ током 90-их година прошлога века интерна ревизија је усмеравана на: (1) пружање заштите и обезбеђивање усаглашености пословања, (2) пружање конструктивних решења и решавање проблема и (3) учешће у тимском раду са менаџментом и по том основу обезбеђивање асистенције у постизању циљева предузећа.<sup>210</sup> Њен циљ постаје стицање увида у реално стање или положај предузећа ради постизања бољег будућег пословања.

Потенцирањем двојачке улоге интерне ревизије (уверавања и консултовања) и њеним регулисањем путем доношења МОПП 1999. године, ПА је функцију интерне ревизије припремио за 21. век истичући њене потенцијале за унапређење корпоративног управљања. Промовисањем МОПП у Европи, ЕСПА описао је начине доприноса интерне ревизије адекватном управљању предузећем на следећи начин: „постоје два начина доприноса - уверавање и саветовање. У вези са уверавањем

---

<sup>208</sup> Pizzinia, M., Lin, S., Vargus, M., & Ziegenfus, D. (2011). The impact of internal audit function Quality and contribution on audit delays. Доступно на: Social Science Research Network, <http://ssrn.com/abstract=1673490>.

<sup>209</sup> Renard, J., (2002), *Theorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'Organisation, према: Susmanschi, G., (2012), Internal audit as an attribute of management during the economic crisis, CES Working Papers, стр. 421

<sup>210</sup> Silva, K., (2007), опт. цит., стр. 116

професија интерне ревизије представља комплемент и подршку менаџменту обезбеђујући објективно уверавање у ефективност процеса усмерених на постизање доброг управљања, управљања ризиком и интерне контроле. Као део свог рада, интерна ревизија такође обезбеђује саветодавну услугу, усмеравањем и препоручивањем унапређења кручних подручја<sup>211</sup>.

## 1.2. Потреба и услови јачања двојачке улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања

Чињеница је да су услуге уверавања и консултовања биле иманенте интерној ревизији још крајем 90-их година прошлога века. Тако је Autissier<sup>212</sup> 1997. године напомињао да је интерна ревизија активност коју карактеришу **3R**. Она:

- одређује параметре посматрања (**Referencing**), односно, преводи стратегијске циљеве у параметре које ревидирани субјекат треба да усвоји;
- пружа детаље о посматраним параметрима који су претходно дефинисани и на тај начин даје јасну слику о ревидираном објекту (**Representing**) и
- пружа препоруке (**Recommending**) у зависности од реалне ситуације ревидираног објекта. Притом, препоруке које пружа менаџменту могу бити апсолутне (дају се у ситуацијама када постоји одступање од „идеалне вредности“ и које морају бити кориговане од стране менаџера ревидиране активности/процеса) и релативне (када се менаџеру ревидиране активности/процеса омогућава да независно сагледа начин решавања уочених проблема).

Међутим, серија великих финансијских скандала који су се догодили почетком 21. века посебно су усмерили пажњу на интерну ревизију, пажњу која је највећа од када постоји интерна ревизија, а која траје и данас.<sup>213</sup> Најпре, очекивања стејкхолдера ове функције значајно су се повећала и подразумевала су виши степен уверавања у ефикасност и ефективност успостављене стратегије предузећа, система интерне контроле, процеса управљања ризиком, у поштовање етичких вредности,

<sup>211</sup> ЕСПА, (2005), *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium, стр. 24-25

<sup>212</sup> Autissier D., (1997), *Internal auditing: A control process of Thinking, Constructing, Implementing, and Analyzing*, 8<sup>eme</sup> конгрес IAAER - AFC, ESCP, Paris, доступно на: <http://www.davidautissier.com/telechargement/articles/autissier-auditprocess.pdf>

<sup>213</sup> Carcello, J., Hermanson, D., Raghunandan, K., (2005), *Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals*, *International Journal of Auditing*, No.9: стр. 118

функционисање информационих технологија и др. Поред проширивања обима предмета за које је потребно пружити знатно виши степен уверавања, највећи део захтева односио се на унапређење саветодавне услуге интерне ревизије. Реалност овог захтева посебно оправдава чињеница да, како наводи Richards „услуге саветовања јесу биле део интерне ревизије годинама уназад, међутим, до финансијских скандала нису се реално реализовале у пракси“.<sup>214</sup> Због тога је ИА јануара 2004. године у значајној мери ревидирао Стандарде којима се значајно потенцирају саветодавне могућности интерне ревизије. Најпре су дата кључна појашњења којима се наводи да пружање саветодавних услуга није обавезно за интерне ревизоре, али да би интерни ревизори требало да изаберу да их пружају, а даље се дефинишу саветодавне услуге и нуди разумевање различитих активности које подразумева.<sup>215</sup>

ИА одређује да су „саветодавне и сродне услуге за клијента чија се природа и обухват одређују у договору с клијентом, чија је сврха додавање вредности унапређење корпоративног управљања, управљања ризиком и процеса контроле у организацији, а да при том интерни ревизор не преузима одговорности руководства. Примери укључују заступање, савет, олакшавање и тренинг“.<sup>216</sup> Стандарди и смернице интерне ревизије имају за циљ да демонстрирају начин на који интерна ревизија може одговорити на захтеве стејкхолдера и помера фокус са онога „како“ интерни ревизори обављају своје активности на то „шта“ интерни ревизори могу учинити за менаџмент, одбор директора и друге стејкхолдере. Тачније, Selim и остали наводе да стејкхолдери интерне ревизије очекују саветодавне услуге у три основне области: (1) развијање процеса који ће обезбедити прилагођавање новим технологијама као што је електронско пословање, (2) реформисање постојећих процеса и активности како би били ефикаснији и (3) решавање постојећих проблема у процесима, процедурама и др.<sup>217</sup>

White<sup>218</sup> указује да су стандардима интерне ревизије дефинисане саветодавне активности интерне ревизије, међутим, он истовремено поставља питање која су то знања и вештине које интерни ревизори треба да поседују како би засигурно имали

---

<sup>214</sup> Richards, D., (2001), Consultant Auditing Charting a Course, Internal Auditor, Vol. 58, Issue 6, стр. 30

<sup>215</sup> Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M., (2009), Internal Auditing and Consulting Practice: A Comparison between UK/Ireland and Italy, International journal of Auditing, No. 13, стр. 16

<sup>216</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA) (2004), *Internal Audit Consulting Activity: Survey results*. Доступно на: [www.theiia.org/gain/con2\\_results.html](http://www.theiia.org/gain/con2_results.html)

<sup>217</sup> Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M., (2009), опт.цит. стр. 16

<sup>218</sup> White, S., (2007), The Auditor as Internal Consultant, Internal Auditor, Vol. 64, Issue 1, стр. 61-63

позитиван утицај на пословање. У том смислу, цитирани аутор указује да интерни ревизори, најпре, морају остварити блиску сарадњу са менаџментом на основу које ће менаџмент изградити поверење у ревизорски рад и на основу кога ће и лоше вести од интерних ревизора прихватити, што ће непријатне ситуације довести до односа поверења и партнерства у решавању проблема. Интерни ревизори који разумеју менаџмент у ситуацији су да негативне налазе презентују на начин који ће условити промене са позитивним утицајем на исходе. Даље, да би интерни ревизор био схваћен као прави консултант и имао утицај на менаџмент неопходно је да дозволи менаџменту да му представи своју визију како ствари треба да функционишу а какво је тренутно стање. Разумевање визије клијента значајно олакшава одлучивање интерних ревизора, са једне стране, али и изградњу кредибилитета што му заједно пружа могућност давања савета који ће креирати додатну вредност за клијента. Поред тога, битно је да ревизори поседују вештине адекватног постављања питања и активног слушања како би прикупили све битне информације из различитих извора (вертикална линија, односно, од менаџмента и одбора директора и хоризонтална, из других функција<sup>219</sup>) које ће му омогућити адекватно разумевање стања и решавање евентуално идентификованих проблема. Изношење налаза на основу извршеног рада и давање препорука интерна ревизија остварује путем извештаја. Међутим, извештаји нису увек довољан инструмент комуницирања, због чега одржавање састанака са клијентом и презентовање извештаја знатно увећава кредибилитет извршеног рада. У том смислу, интерни ревизори треба да поседују вештине адекватног представљања извештаја на начин да у конverzацији са клијентом чују његово мишљење и пружају одговоре на евентуално постављена питања, да буду у могућности да обезбеде чињенице које додатно појашњавају налазе и препоруке интерних ревизора, да питају клијента за повратну информацију о препорукама интерних ревизора, али уз обавезно очување свог интегритета.

Поред ових знања и вештина, Richard<sup>220</sup> наводи да ефективно пружање саветодавних услуга подразумева реализацију следећих неколико корака. Најпре, интерни ревизори треба да *идентификују могућности саветовања* у оквиру предузећа, што подразумева да поседују знање о процесима одговарајућих области, политикама, пословним плановима, мерама перформанси и др. Даље, интерни ревизори треба да

---

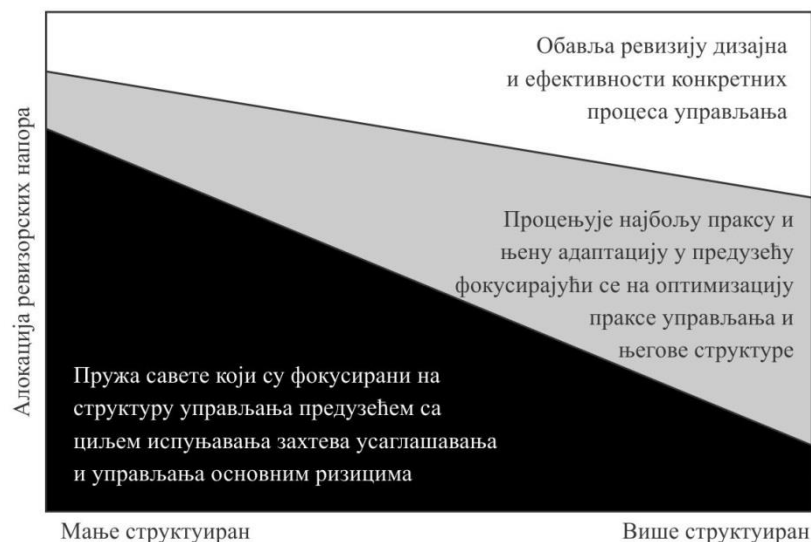
<sup>219</sup> Kapoor, G., Brozzetti, M., (2012), The Transformation of Internal Auditing - Challenges, Responsibilities, and Implementation, The CPA Journal, стр. 33

<sup>220</sup> Richard D., (2001), Consultant Auditing Charting a Course, Internal Auditor, Vol. 58, Issue 6, стр. 32-34

*представе себе као потенцијалне пружаоце саветодавних услуга, што често раде путем документовања квалификованости тима, искуства које поседују, референци претходног рада/листу остварених резултата, као и општих бенефита које ће пружити. Планирање саветодавне услуге, сврхе, очекивања стејкхолдера, временски период извршења, очекивани трошкови значајан је корак који битно одређује организовање целог пројекта. Анализа постојеће ситуације, односно, токова процеса, обим посла, трошкова, очекивано време, мере перформанси и друге статистичке податке који указују како ствари стоје представља основу обављања посла. Из претходне фазе проистиче развој могућности за пружање саветодавних услуга, које тим интерних ревизора треба да квантификује односно да развије методе за процену алтернатива. Процена могућности прихватања одговарајуће алтернативе подразумева идентификовање специфичних промена које одговарајуће алтернатива захтева и бенефити, трошкови и исходи који ће из тога проистећи. Припрема и достављање извештаја о извршеном раду обично почиње на најнижем организационом нивоу менаџмента те се креће до највишег нивоа који га финално одобрава. Планирање имплементирања препорука, односно, утврђивање специфичних корака за њихово имплементирање су следеће фазе у којима интерна ревизија може да асистира у реализовању нових идеја у позитивном и информационом смислу. Напослету, интерни ревизори прате имплементирање препорука у циљу уверавања да су прихваћени савети заиста реализовани и да ће мере успеха бити евидентне и да постоји могућност да се убрзо верификују.*

Иначе, које ће саветодавне услуге интерна ревизија пружити менаџменту како би унапредио управљање предузећем зависи и од структуре, односно, достигнутог нивоа развијености/зрелости корпоративног управљања предузећем у коме интерна ревизија функционише (Слика 5).





Слика 5. *Саветодавне услуге интерне ревизије у структури корпоративног управљања*

Извор: The Institute of Internal Auditors, (2006), стр. 5

Прихватањем изазова са којим се суочила, интерна ревизија је очувала и додатно унапредила традиционалне услуге уверавања, а посебно развила саветодавне услуге. На тај начин решила је питање свога опстанка. Истина, тај процес је захтевао радикалне промене, односно померање: (1) од повременог у континуирани процес, (2) од идентификовања негативног на идентификовање позитивног, (3) од реактивног ка проактивном, (4) од базираног на трошковима на вођено вредношћу, (5) од ротационог обављања активности ка обављању активности вођене ризиком, (6) од механичког обављања активности ка пресуђивачком.<sup>221</sup> На тај начин интерна ревизија постала је функција која пружа помоћ менаџменту у ефективном извршавању њихових обавеза достављајући им анализе, препоруке, процене, релевантне коментаре у вези са ревидираним активностима. Од позадинске функције усмерене на откривање неправилности у раду постала је фронтална функција која је превентивно усмерена путем примене приступа партнерства са менаџментом предузећа - постаје карика од виталног значаја за предузеће, пре него посматрач који се налази на периферији и чека догађаје како би утицао на њих. Ради се, дакле о функцији која не представља „полицајца“ кога менаџмент избегава, већ есперт кога менаџмент тражи.<sup>222</sup>

<sup>221</sup> Zarkasyi, S., (2006), Internal Audit Techniques Traditional Versus Progressive Apporach, Jurnal Edonomi Dan Bisnis Terapan, Vol. 2, стр. 4

<sup>222</sup> Kapoor, G., Brozzetti, M., (2012), The Transformation of Internal Auditing - Challenges, Responsibilities, and Implementation, The CPA Journal, стр. 33

### 1.3. Креирање додате вредност - концепт на коме се заснива савремена интерна ревизија

Трансформацијом од услуге која је усмерена на посматрање и проверу књиговодства, преко праћења интерне контроле и касније ревизије базирани на ризику, интерна ревизија постала је функција која је базирана на стратегији<sup>223</sup> и која је, као таква, усмерена на креирање додате вредности за предузеће. То потврђује и превазилажење традиционалних дефиниција интерне ревизије, које истичу њену улогу уверавања, и пружања нове која потенцира да се ради о активности која креира вредност. Заступајући став да је фундаментални концепт савремене интерне ревизије, управо, креирање додате вредности, дефиницију овог концепта у односу на интерну ревизију дао је ПА указујући да се ради о: „обезбеђивању остваривања циљева предузећа, идентификовање могућности за унапређење пословања и редуцирања изложености ризику кроз услуге уверавања и консултовања.<sup>224</sup> Начин на који интерна ревизија креира додатну вредност за предузеће, Барас<sup>225</sup> и сарадници везују, управо, за претходну дефиницију. Наиме, цитирани аутори истичу да интерна ревизија пружајући двојак улогу минимизира изложеност предузећа ризицима и идентификује могућности унапређења процеса управљања, система интерне контроле и процеса управљања ризиком. Таква позиција јој отвара врата стратегијског управљања имајући у виду утицај који има на доношење стратегијских одлука и остваривање постављених циљева.

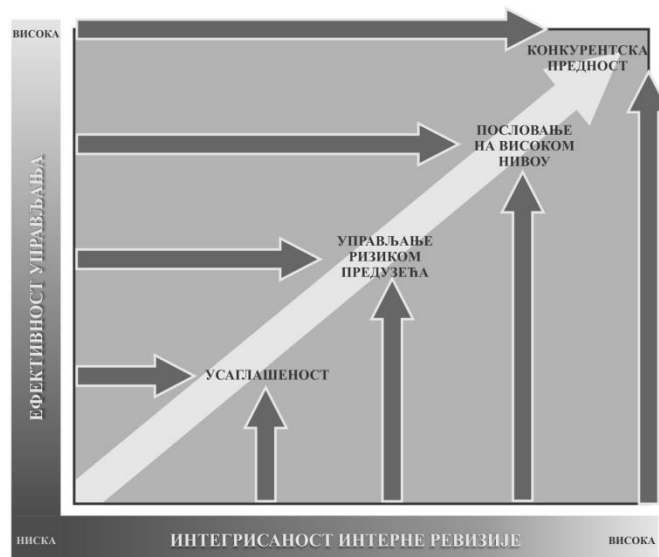
Креирање додатне вредности интерна ревизија, заправо, остварује интегрисањем у систем корпоративног управљања. Свакако ниво интегрисања интерне ревизије одређује и вредност коју је ова функција у прилици да пружи на шта указује Слика 6.

---

<sup>223</sup> Aksoy, T., Bozkus, S., (2012), Establishment of Effective Internal Audit Function: Recommendations for Best Practice, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol.8, No 9, стр. 1287

<sup>224</sup> The IIA Research Foundation, (2009), Implementing the International Professional Practices Framework, 3<sup>th</sup> Edition

<sup>225</sup> Barac, K., Plant, K., Motubatse, N., (2009), Perceptions on the value added by South African internal audit functions, African Journal of Business Management, Vol.3, (13):



Слика 6. Увећање вредности предузећа путем интегрисања интерне ревизије у систем корпоративног управљања

Извор: Internal audit From Corporate Policeman to Strategic Partner in GRC Success, Jafferson Wells, стр. 3

Подразумева се да интеграција интерне ревизије у систем корпоративног управљања значи успостављање блиских, на поверењу заснованих, односа са осталим кључним учесницима овог система (комитетом за ревизију, менаџментом, екстерном ревизијом) или, конкретније, деловање интерних ревизора усмерено за задовољавање њихових захтева. У том смислу, интерна ревизија треба да: усагласи своје активности са циљевима предузећа и периодично преиспитује своју улогу у складу са променама пословања, разуме пословање и кључне носиоце пословања, ефективно се консултује са средњим менаџментом, запосленим и другим стејкхолдерима, доприноси развоју идеја и саветује на свакодневној основи, обезбеђује шире информације и дубљи увид у актуелна питања управљања, ризика и контроле и правовремено испоручује оно што је обећала.<sup>226</sup> На тај начин, интерна ревизија је у могућности да пружи правовремене, поуздане и корисне информације менаџменту које су основа за просуђивање и акцију, унапређење контрола и отклањање евентуално уочених недостатака, решавање проблема, унапређења ефикасности, ефективности и економичности укупних перформанси пословања. Са становишта комитета за ревизију интерна ревизија треба да уводи најбољу праксу система интерне контроле и процеса управљања ризиком, обезбеди информације о преварним активностима и нерегуларностима и пружи

<sup>226</sup> Turner, B., Internal Audit and Partnering with Senior Management, доступно на: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/12/1/internal-audit-and-partnering-with-senior-management.pdf>

уверавање о раду менаџмента у интересу предузећа. Напоследку, однос између интерне и екстерне ревизије треба да обезбеди међусобну подршку у раду и кооперацији у циљу јачања квалитета ревизије<sup>227</sup> и повећање кредибилитета процеса финансијског извештавања као значајног подручја корпоративног управљања. Испуњење претходно наведених захтева, који обезбеђују унапређење система корпоративног управљања и креирање додатне вредности за предузеће, интерна ревизија остварује путем:

- промовисања одговарајуће етике и вредности у предузећу
- уверавања у ефективност перформанси и одговорности менаџмента
- ефективног комуницирања информација о ризицима и контроли и мери у којој се ризици држе под контролом,
- ефективног координисања активности и комуницирања информација између одбора директора, екстерних ревизора и менаџмента,
- процењивања дизајна, имплементације и ефективности остваривања етичких циљева, програма и активности,
- проверавања и верификовања нивоа усаглашености пословања предузећа са политикама и процедурама,
- пружања препорука за унапређење политика и процедура када је адекватна прилика да се унапреде перформансе могућа<sup>228</sup>

Поред овога, последњих година значајни потенцијали интерне ревизије усмерени на креирање додате вредности за предузеће огледају се у доприносу, односно подршци, коју интерна ревизија пружа предузећима у интегрисаном извештавању/извештавању о одрживом развоју. Познавајући процесе у предузећу интерна ревизија одређује метрику у оквиру пословних јединица, пружа кредибилитет интегрисаном извештавању, пружа увид у потенцијалне ризике извештавања и др. Свакако, улога коју ће интерна ревизија имати у извештавању о одрживом развоју условљена је нивоом зрелости тог процеса у предузећу. Разликујемо 4 фазе зрелости, те и различите улоге интерне ревизије у оквиру њих:<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Gramling, A. A., and Myers, P. M. (2003). Internal auditors' assessment of fraud warning signs: implications for external auditors. *The CPA Journal*, 73,

<sup>228</sup> IIA Inc. (2004b) *The Standards Framework*, The IIA Inc., Altamonten Springs, Florida, USA. и Al-jabali, M., Abdalmanam, O., Ziadat, K., (2011), Internal Audit and its Role in corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, Issue, 11, стр.165

<sup>229</sup> The Insitute of Internal Auditor, (2013), *Integrated Reporting and the Emerging Role of Internal Auditing*, стр. 12

- фаза пратилац у којој предузећа испуњавају само основне захтеве интегрисаног извештавања одређује да интерна ревизија: буде фокусирана на уверавање о усаглашености и испуњавања основних очекивања предузећа; усагласи повељу интерне ревизије, своју изјаву о мисији, шири делокруг рада и циљеве у вези са одрживошћу пословања. Интерни ревизори се едукују о питањима одрживог развоја како би се припремили за увећане одговорности које оно носи,
- фаза зрелости у којој је предузеће усмерено на умањење ризика одрживог развоја и делује превентивно на губитке вредности, интерна ревизија признаје растући значај ризика одрживог развоја на пословање предузећа и укључује те ризике у процену ризика и план ревизије. Она такође унапређује комуникацију у вези са одрживим развојем са менаџментом и одбором директора,
- фаза лидерства у којој предузеће креира вредност укључујући стејкхолдере у повећање прихода предузећа, интерној ревизији одрживи развој постаје критичан део плана интерне ревизије и обухвата сва социјална, економска и питања из окружења и
- фаза иноватор у којој је одрживи развој интегрисан у стратегију предузећа, интерна ревизија обезбеђује смернице за менаџмент идентификовањем трендова и могућности за креирање и/или заштиту вредности и прихода.

Из свега наведеног следи да интерна ревизија обезбеђује заштиту постојеће вредности предузећа, креира могућности за њено увећање и омогућава избегавање губитака.<sup>230</sup> Међутим, могућности интерне ревизије да оствари ове циљеве условљене су њеним карактеристикама. Бројни реномирани аутори из ове области изучавали су атрибуте интерне ревизије која се заснива на концепту додате вредности, те тако Roth<sup>231</sup> наводи да интерна ревизија треба да: усагласи своје циљеве и мисију са циљевима предузећа, да ревизорски тим поседује искуство, да врши процену ризика универзума ревизије, пружа различите ревизорске услуге и буде спремна на изазовно радно окружење. Dittenhofer<sup>232</sup> наводи да следећа четири фактора процес интерне ревизије чине значајно кориснијим за предузеће: адекватна интеракција интерне

<sup>230</sup> Popescu, M., Vasile, E., (2011), Internal Auditing Value Added Concept, Internal Auditing&Risk Management, Anul.VI, Nr.1(22):, стр. 58

<sup>231</sup> Roth, J., (2003), How do internal auditors add value? Internal Auditor Vol.60 Issue 1, стр. 35-37

<sup>232</sup> Dittenhofer, M., (2001), Re-engineering the internal auditing organization. Managerial Auditing J. 16(8): стр. 467-468

ревизије са предузећем, интерно реструктурирање, креирање нових услуга и метода и примена технологије. Gupta<sup>233</sup>, пак, сматра да интерна ревизија усмерена на креирање додатне вредности треба да: адекватно изврши процену инхерентног нивоа комплексности предузећа, идентификује кориснике интерне ревизије и њихове потребе, развије мисију и визију интерне ревизије, стално надгледа процес интерне ревизије, развија пословни модел интерне ревизије, употребљава информационе технологије и развије адекватан стратегијски план. И док наведени аутори наводе појединачне атрибуте интерне ревизије Mihret, D., и Woldeyohannis<sup>234</sup> извршили су истраживање и дошли до резултата да карактеристике интерне ревизије која је усмерена на додавање вредности ипак мора бити посматрана у специфичном контексту јер специфичности предузећа заправо одређују профил интерне ревизије која креира додатну вредности. Цитирани аутори указују да бројни контекстуални фактори одређују атрибуте интерне ревизије укључујући: циљеве предузећа (орјентисане на профит или непрофитна), стратегије које предузеће прати (предузеће које је дефинисало „агресивнију“ стратегију има већу потребу за саветодавним услугама интерне ревизије у односу на предузећа која имају „конзервативне“ стратегије) и ниво ризика са којима се предузеће може суочити (предузећа која послују у окружењу високог ризика саветодавна услуга интерне ревизије која ће креирати додатну вредност за предузеће је приоритет).

## **2. Допринос интерне ревизије јачању система корпоративног управљања**

Одређена као функција чији је предмет интересовања целокупно пословање предузећа, односно унапређивање тог пословања, интерна ревизија има значајну улогу у продуковању информација које ће обезбедити доношење рационалних одлука у циљу квалитетног управљања и, последично, раст и развој предузећа и стицање конкурентске предности. Имајући у виду чињеницу да је за дугорочно одржање пословања значајно успоставити јаке контролне механизме, програме минимизирања, односно, искоришћавања ризика и континуирано унапређивати пословне процесе, потенцијали интерне ревизије управо су усмерени у том правцу. Интерна ревизија,

---

<sup>233</sup> Gupta PP (2001). Internal audit re-engineering: Survey, model and best practices. The Institute International Auditors Research Foundation (IIARF). Altamonte Springs. Florida,

<sup>234</sup> Mihret, D., Woldeyohannis, G., (2008), Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study, Managerial Auditing Journal , 23, стр. 587

заправо, пружа информације које за последицу имају покретање активности које унапређују поменуто подручја.

### **2.1. Улога и активности интерне ревизије усмерене на свеобухватно унапређивање система интерних контрола**

Циљеви и сврха система интерне контроле у корпоративном управљању, о чему је било речи у другом делу докторске дисертације, указују да се ради о незабилазном елементу ефикасног управљања предузећем. Због тога је потреба обезбеђивања њеног континуираног развоја и подизања ефикасности на виши ниво стално присутна.<sup>235</sup> Ово из разлога што само ефективна интерна контрола обезбеђује разумено уверавање да ће циљеви предузећа бити остварени ефикасно и економично, односно да ће бити предузете активности које ограничавају различите девијације, као што су непрописне и незаконите радње, на прихватљив ниво. Због тога, сврху процењивања квалитета остварених перформанси система интерне контроле проналазимо у сагледавању њеног доприноса остваривању циљева предузећа.

Праћење и процена адекватности и ефективности система интерних контрола и квалитета остварених перформанси приликом извршавања одговорности које су у њеном делокругу рада представља једно од примарних активности интерне ревизије. Тачније, „активност интерне ревизије мора да помаже организацији у одржавању ефективности контрола тако што оцењује њихову ефективност и ефикасност и промовише њихово континуирано унапређивање“.<sup>236</sup> Интерна ревизија додаје вредност интерној контроли примењујући систематичан и дисциплинован приступ њене евалуације и пружање савета у вези са потребом увођења нових контрола тамо где је потребно, односно укидања непотребних контрола. Свакако, природа, време и обим процедура интерне ревизије у циљу разумевања система интерне контроле условљен је бројним факторима: величином и комплексношћу предузећа и његовог информационог система, утврђеног нивоа материјалности (значајности), типа контроле која је укључена, природе документованости специфичних интерних контрола, нивоа процењеног инхерентног ризика и др. Међутим, чињеница да систем интерне контроле има значајну улогу у пракси интерне ревизије, интерни ревизори морају бити

<sup>235</sup> Крстић, Ј., Ђорђевић, М., (2012), опт.цит., стр. 154

<sup>236</sup> МСППИР 2120

специјалисти у вези са интерном контролом.<sup>237</sup> Тачније, од интерне ревизије се очекује да оцени ефективност свих пет елемената интерне контроле предузећа (дефинисаних према општеприхваћеном COSO моделу), те у те сврхе треба да:

- утврди циљеве интерне контроле који су важни за предузеће, организациону јединицу, посао који се преиспитује и сл.
- оцени ефективност елемената интерне контроле и то путем преиспитивања политика, процедура, документације и др.
- благовремено обавести одбор директора и менаџмент о забринутостима које су уочене током надзора интерних контрола и
- утврде да је, тамо где су уочени недостаци, корективна мера благовремено предузета.<sup>238</sup>

Дакле, интерна ревизија треба да пружи одговоре на питања:

- да ли контроле финансијских и пословних података обезбеђују менаџере са разумним уверањем да су финансијски и пословни подаци поуздани и адекватни,
- да ли контроле усаглашености са политикама, процедурама, плановима, законима и осталом регулативом обезбеђују менаџерима разумно уверавање да постоји адекватна усаглашеност.
- да ли контроле физичке имовине обезбеђују менаџере са разумним уверањем да средства постоје и да су заштићена од губитака који могу бити последица злоупотреба, крађа, пожара, неадекватног руковања, нелегалних активности и сл.
- да ли контроле пословања обезбеђују менаџменту разумно уверавање да се ресурси предузећа користе ефикасно и ефективно,
- да ли контроле пословања обезбеђују менаџменту разумно уверавање да се пословне активности обављају у складу са плановима, и да су резултати пословања конзистентни са успостављеним циљевима<sup>239</sup>

Након извршене процене ефективности система интерне контроле интерна ревизија долази до података који могу резултирати откривањем одговарајућих

---

<sup>237</sup> Fadzil, F., Haron, H., Jantan, M., (2005), Internal auditing practices and internal control system, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No.8, стр. 846

<sup>238</sup> Станишић, опт. цит., стр. 74

<sup>239</sup> Susmansi, G., (2012), Internal audit as an attribute of management during the economic crisis, CES Working Papers, стр. 422-423



слабости у њеном функционисању. Међутим, поред идентификовања слабости, од интерне ревизије се очекује да идентификује и узроке таквог стања, а који се могу огледати у: лоше дизајнираном систему интерне контроле или неадекватној компетенцији и одговорности запослених, лошем додељивању одговорности, лошем дефинисању процедура и политика, лошој примени усвојених начела функционисања и др. На основу налаза до којих је дошла, а имајући у виду значајну улогу у реорганизацији интерне контроле, интерна ревизије пружа савете менаџменту предузећа у циљу унапређења интерне контроле.

### 2.1.1. Идентификовање и разумевање система интерне контроле

Ревидирање, односно, оцена ефикасности и ефективности интерне контроле може подразумевати (1) ревидирање интерне контроле појединачног подручја (активности/процеса) у предузећу, (2) серију ревизија укупног система интерне контроле или (3) ревизију интерних контрола усмерених на специфичне ризике.<sup>240</sup> У сваком случају, који год да се приступ примењује важно је идентификовати циљеве и ризична подручја на које се интерна контрола односи јер ће према њима бити дефинисани и главни контролни циљеви. Контролни циљеви су подциљеви одговарајућег подручја који се морају остварити путем система интерних контрола, како би се и сам пословни циљ остварио. Контролни циљеви, заправо, приказују сврху интерних контрола и чине основу за њено процењивање.<sup>241</sup>

Идентификовање и почетна процена система интерне контроле започиње идентификовањем детаљних ризика коме је изложено одговарајуће подручје и значај (материјалност) тих ризика за одговарајуће подручје и утврђивањем очекиваних контрола које би требало да постоје према детаљним ризицима, односно које су усмерене на поменута подручја. Интерни ревизор би требало да поседује слику оптималног функционисања одговарајућег подручја на основу достигнућа интерне контроле. У пракси, контроле могу имати различите облике и циљеве у зависности од врсте посла и делатности којом се предузеће бави. Неки од облика су: *сегрегација дужности* (поделом функционалних одговорности запослени се спречавају да појединачно делујући почине неправилности или илегалне радње); *ауторизација и*

<sup>240</sup> The Institute of Internal Auditors, (2011), Auditing the Control Environment, IPPF - Practice Guide, Altamonte Springs, USA, стр. 1

<sup>241</sup> Приручник за интерну ревизију са стандардима интерне ревизије, доступно на: <http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/chj/Registri/PRIRUCNIK%20ZA%20INTERNU%20REVIZIJU%20bos.pdf>, стр. 17

*одобравање* (формално одобравање трансакција од стране лица које има овлашћења и одговорност); *физичка контрола* (контрола приступа средствима, компјутерком систему и др.); *математичке и рачуноводствене контроле* (контрола рачуна, књиговодствених докумената, извршења трансакција и др.); *управљачке контроле* (контрола припрема података, критички прегледи и др.) и сл.

Након идентификовања ризика и утврђивања очекиваних контрола, интерни ревизор утврђује постојање/непостојање очекиваних контрола. Дакле, ризике треба повезати са контролама, односно, утврдити контролне процедуре које су успостављене за сваки идентификовани ризик.<sup>242</sup> У ту сврху интерни ревизори користе интервју путем кога преиспитују постојеће контроле и процесе како би се касније проценио могући утицај утврђених ризика на контролне циљеве. Уколико, пак, не могу потврдити постојање очекиваних контрола, потребно је да поставе додатна питања како би сазнали на који се начин спречава активирање идентификованих ризика. Почетна процена постојећих интерних контрола подразумева утврђивање да ли су постојеће интерне контроле одговарајуће обликоване како би минимизирале идентификоване ризике и допринеле остваривању дефинисаних циљева. Та процена, заправо, подразумева упоређивање очекиваних и постојећих контрола и на основу тога извођење једног од следећих закључака:

- постојећа контрола једнака је очекиваној контроли,
- постојећа контрола делимично је иста као очекивана,
- постојећа контрола није иста као очекивана, али је компензује и
- не постоји контрола која би надоместила очекивану контролу.<sup>243</sup>

Адекватно спроведена фаза почетне процене система интерне контроле обезбеђује смернице за следећу фазу - тестирање интерних контрола. Због тога су јасне формулације очекиване и постојеће контроле приоритет како би се одредило: које тестове треба обавити да би се потврдило да интерна контрола функционише како је планирано, које тестове треба обавити да би се утврдио утицај неадекватно планираних делова интерне контроле, затим, колико ефективно интерне контроле заиста функционишу и разлози због који не функционишу ефективно и могућности побољшања.<sup>244</sup>

<sup>242</sup> Станишић, опт. цит., стр. 275

<sup>243</sup> Приручник за интерну ревизију са стандардима интерне ревизије, стр. 22-23

<sup>244</sup> Станишић, опт.цит., стр. 280

### 2.1.2. Тестирање интерних контрола

Циљ процеса тестирања јесте да се утврди да ли су интерне контроле: важне/ваљане за одговарајуће подручје, затим, тачне, квалитетне и у одговарајућем обиму, да ли се спроводе у складу са процедурама прописима и законима, и напослетку, да ли су компетентне, односно, у којој мери неутралишу идентификоване ризике. Уколико ревизор у претходној фази утврди да контроле не постоје или да су неадекватне онда се усмерава на прикупљање информација о последицама конкретних недостатака интерних контрола и представља став менаџменту предузећа са циљем да му пружи уверавање да је потребно увести одговарајуће контроле. Са друге стране, идентификоване постојеће контроле је потребно тестирати, при чему не врши се тестирање свих контрола, већ само оних које су изабране током прелиминарне оцене. Свакако, избор контрола које ће бити тестиране условљен је ставом ревизора у вези са бројем и значајем ризика на које се одговарајуће контроле односе, покривености коју контроле обезбеђују у спречавању или откривању ризика и др. Иначе, овај поступак изводи се ради прикупљања доказа о ефикасности њиховог функционисања, односно да се утврди да ли одређена контрола пружа одговарајући степен поузданости да ће циљеви одређеног подручја на који се односи бити остварени, тј. потенцијални ризици бити смањени на прихватљиви ниво.

Тестове које спроводи интерни ревизор односе се на тестове усаглашености (атрибута интерне контроле) и доказне тестове (суштинске). Ове две групе тестова за циљ имају различит аспект контроле, међутим, имају исту сврху. Такође, у теорији се третирају одвојено, док се у пракси спроводе заједно. Тестови усаглашености односе се на утврђивање да ли се интерне контроле спроводе онако како је предвиђено, односно, у складу са плановима, процедурама, овлашћењима, утврђеним буџетом и др. Ревизори користе професионално мишљење како би одредили атрибуте контрола као карактеристике које пружају доказ да је контрола заиста обављена.<sup>245</sup> Резултати ових тестова пружају доказе о ефикасности контрола у смањивању материјалног ризика за предузеће. Због тога њихово адекватно планирање, у смислу утврђивања главних атрибута кључних контрола које треба тестирати, тестова који ће обезбедити највеће уверавање у ефикасност интерне контроле, ниво тестирања и др. обезбеђује темељне и поуздане резултате тестирања.

---

<sup>245</sup> Јовковић, Б., (2010), Примена поступака узорковања ревизора за сврху тестирања контрола предузећа клијента, Економски хоризонти, 12(2), стр. 139

Са друге стране доказни тестови усмерени су на утврђивање ефикасности контролног система у односу на остваривање контролних циљева, економично и ефикасно коришћење ресурса, заштиту имовине, интереса предузећа, и тамо где су резултати тестова усаглашености открили да се контроле не примењују онако како је предвиђено. Циљ ових тестова јесте, заправо, откривање грешака или других недостатака у циљу прикупљања доказа о стварној ефикасности интерних контрола - да ли се остварују циљеви због којих су контроле и организоване. Доказни тестови су заправо усмерени на тестирање адекватности спровођења процедура, трансакција, активности, при чему, примарни циљ ревизора није да утврди постојање грешака, пропусти или евентуалних проневера, већ да идентификује контроле које не функционишу онако како би требало.

Тестирање интерних контрола треба имати оптималну меру у смислу да уколико је недовољно тестирање може се компромитовати циљ ревизије, док претерано тестирање може довести до неефективне употребе ресурса ревизије. Тестирање интерне контроле, у суштини, може обухватити све податке (100% испитивања), међутим, у пракси интерни ревизор узима узорак из популације због времена, брзине и економичности спровођења ревизије - трошкови прикупљања доказа морају се довести у везу са користима које ће пружити. Тачније, узорковање доприноси: смањењу трошкова (што је посебно изражено код великих популација), већој брзини прикупљања података и добијања резултата, већој флексибилности у облику различитих врста информација које се могу добити и већој поузданости резултата.<sup>246</sup> Узорковање омогућава ревизору да изнето мишљење буде засновано на довољним и поузданим доказима, до којих се не би могло лако и економично доћи без изабраних узорака.<sup>247</sup>

Величина узорка зависи од учесталости одређене контроле али и од величине популације, а избор узорка мора бити пажљиво извршен како би узорак био репрезентативан за одређену популацију. Узорковање претпоставља доста сложен процес, због чега је битно правити разлику између статистичког и нестатистичког узорковања. Нестатистичко узорковање подразумева намерно, промишљено коришћење ревизорског процењивања при одабиру ставки које ће бити репрезентативне за популацију. Иако изискује ниже трошкове од статистичког

---

<sup>246</sup> USAID, (2011), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, стр. 176

<sup>247</sup> Јовковић, Б., опт.цит., стр. 134

узорковања, брже је од статистичког узорковања, лакше за разумевање и сл., нестатистичко узорковање не може се користити за доношење поузданих закључака о целој популацији јер неизоставно укључује предсрасуде о укупној величини узорка, одабиру узорака и донешеним закључцима. Насупрот овом, налази се статистичко узорковање које има епитете објективног, рационалног и фер и који омогућава релативно прецизно квантифицирање резултата.

На изабраном узорку, интерни ревизори примењују различите технике тестирања, водећи рачуна о коришћењу најекономичнијих извора доказа о поузданости контроле која се тестира. У пракси се разликује пет основних метода тестирања:

- Посматрање - углавном се користи када не постоји трајни доказ о активностима интерне контроле и подразумева праћење процеса и поступака које обављају други,
- Разговори - корисни су у случајевима када не постоје докази или су докази недовољно јасни, подразумева прикупљање података од појединаца из подручја за које се интерна контрола ревидира и најчешће подразумева допуну извођења других поступака,
- Провера која може претпоставити: поређење са чињеницама које се могу проверити и стандардима; потврда извештаја о пословању и повезивање трансакција са документацијом.
- Поновно извођење поступака контрола од стране интерних ревизора и
- Аналитичке процедуре које подразумевају анализу значајних показатеља и трендова, укључујући и резултате испитивања, флукуацију и односе који нису конзистентни са другим релеватним информацијама или који одступају од унапред претпостављених величина.

Након тестирања поузданости интерних контрола, прикупљених доказа који морају бити довољни, поуздани и релевантни, интерни ревизори приступају разматрању резултата свога рада, потврђују или не своје почетне процене интерне контроле и доносе закључке о њиховој адекватности и ефективности, а које износе у извештају.

### **2.1.3. Извештавање о ефективности интерних контрола и давање препорука за њихово унапређење**

Запажања до којих је ревизор дошао, а на основу којих доноси одговарајуће закључке, произилазе из поређења постављеног критеријума (исправног стања) са изабраним узорком (актуелним стањем) и процене последица којима је предузеће изложено, односно, степен изложености ризику, у случајевима када актуелно стање одступа од исправног. Своје налазе интерни ревизори представљају менаџменту предузећа водећи рачуна о томе да су налази довољно значајни да се о њима извештава, потврђени чињеницама и доказима, објективно формулисани, релевантни за ствари на које се односе и довољно уверљиви да приморају на предузимање мера ради исправљања неправилности.<sup>248</sup> На основу тих налаза, доносе се закључци о томе јесу ли интерне контроле адекватне, конзистентно примењене, трошковно економичне, свеобухватне и разумне. Уколико утврде постојање недостатака, интерни ревизори морају ту своју тврдњу засновати на вези свих недостатака утврђених током тестирања и контролних циљева. Њихова је обавеза да процене недостатак, а затим да утврде да ли тај недостатак, индивидуално или у комбинацији са другим недостацима, јесте материјално значајан.<sup>249</sup> Управо на тај начин стварају основу за реорганизацију интерне контроле и давање препорука за побољшања. Интерни ревизори дају препоруке за унапређење праксе интерне контроле којима позивају на активност да се исправи актуелно стање. Тачније, они могу предложити увођење нових или алтернативних контрола како би се уочени недостаци ублажили; усавршавање или измена постојећих контрола које би биле ефективније; доследнију примену постојећих контрола и, евентуално, смањивање непотребних контрола. Притом, подразумева се да препоруке у извештају треба да буду практичне, са позитивном намером и указивањем на узроке неефективности интерне контроле.<sup>250</sup> Такође, приликом изношења препорука за унапређење интерних контрола, важно је водити рачуна да препоруке: (1) решавају проблем, (2) прилагођене су финансијској ситуацији предузећа, (3) реалне су и потпуне, (4) пружају велике користи у односу на трошкове, (5) не проузрокују друге

---

<sup>248</sup> Приручник за интерну ревизију са стандардима интерне ревизије, стр. 28-29

<sup>249</sup> Standard of Internal Audit (SIA) 12 - Internal Control Evaluation, Council of the Institute of Chartered Accountants of India, par. 26

<sup>250</sup> The Institute of Internal Auditors, (2011), Auditing the Control Environment, IPPF - Practice Guide, Altamonte Springs, USA, стр. 12

проблеме, (6) имају логичан ток и (7) уверавају менаџмент у корист од корективних акција.<sup>251</sup>

Свакако, интерни ревизори немају примарну одговорност за дизајнирање, имплементирање, одржавање и документовање интерне контроле - та одговорност остаје на менаџменту предузећа. Међутим, извештавањем о ефикасности интерне контроле обелодањују се уочени недостаци њеног функционисања и позива се на предузимање одговарајућих корективних мера. Поред ове примарне сврхе, процена ефикасности интерних контрола и извештавања менаџмента о томе, допринос интерних ревизора огледа се и у пружању значајне помоћи менаџменту у извршавању одговарајућих обавеза које је са собом поставила нова регулатива - Sarbanes-Oxley закон. Наиме, према 302 одељку поменутог Закона, одговорност је менаџмента предузећа за успостављање и адекватно имплементирање интерних контрола, као и процена ефикасности интерних контрола и извештавању о:

- свим неефикасностима у дизајнирању и функционисању интерних контрола које би могле негативно да утичу на способност ентитета да евидентира, обрађује и извештава о својим финансијским подацима и
- сваку материјалну или нематеријалну злоупотребу менаџмента или запослених, који су укључени у функционисање система интерне контроле.<sup>252</sup>

На овај захтев надограђује се и обавеза из 404 одељка Закона према коме менаџмент има обавезу да годишње извештаје предузећа употпуни проценом ефикасности система интерних контрола и процедура. У том смислу, сматра се да је без помоћи квалификоване и добро опремљене функције интерне ревизије менаџменту, посебно у великим и мултинационалним предузећима, отежано да задовољи потребе стејкхолдера у креирању значајних извештаја о стању система интерне контроле у предузећу.<sup>253</sup>

---

<sup>251</sup> Risk Based Auditing for Financial Institutions, (2004), AlexInformation, Alex eSolutions, Inc, према: Станишић, опт. цит. стр. 317

<sup>252</sup> Sarbanes-Oxley Act, [www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf](http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf), стр. 33

<sup>253</sup> Paspe, L, Scheffe, J., Shoep, P., (2003), The Relationship Between the Internal Audit Function and corporate Governance in the EU - a Survey, International Journal of Auditing, Vol. 7: 251

## 2.2. Улога и активности интерне ревизије у управљању ризиком предузећа

У обављању пословних активности са циљем креирања вредности, предузећа су непрестано изложена ризику који може имати много облика и који је инхерентан сваком предузећу јер произилази из свакодневних активности предузећа, из његовог окружења, као и из донешених одлука менаџмента. Ризик се најчешће посматра у контексту догађаја или ситуације која негативно утиче на остваривање пословних циљева и успешно реализовање постављених стратегија предузећа. Међутим, поред ове негативне конотације ризик треба посматрати и као могућност за остваривање користи што подржава и чињеница да је у Кини ризик представљен са два симбола - први који носи значење „опасност“ и други који означава „могућност“. Дакле, када говоримо о ризику имамо у виду сваки догађај који представља могућност за остваривање користи, односно, претњу за остваривање успеха, или како га дефинише Стандард за управљање ризиком „комбинацију вероватноће настанка догађаја и његових последица“<sup>254</sup> које могу бити како позитивне, тако и негативне. На сличан начин, ризик дефинишу и Selim и McNamee, указујући да се ради о „концепту који изражава неизвесне догађаје и/или њихове исходе који могу имати материјалне ефекте на циљеве организације“<sup>255</sup>

Однос предузећа према ризику значајно се мењао током година. Најпре, предузећа су имала аверзију према ризику, односно била су склона његовом избегавању. Иако је такав приступ доприносио заштити пословања од разних губитака или штета, то је истовремено резултирало и у пропуштању многих шанси за одржавање и увећавање вредности. Због тога, предузећа су почела да гледају на ризик као феномен који је могуће предвидети, одредити му интензитет, контролисати га и, у крајњој линији користити у циљу унапређења пословања,<sup>256</sup> те су почетком 50-их година прошлога века избегавање ризика заменила концептом управљања ризиком (*eng. Risk Management*) који је указивао да је ризик „избор а не предодређени исход“.<sup>257</sup> Управљање ризиком представља логичан и дисциплинован приступ будућим неизвесностима који започиње његовом проценом, када предузеће покушава да сагледа

---

<sup>254</sup> A Risk Management Standard, (2002), Published by AIRMIC, ALARM, IRM

Стандард за управљање ризиком резултат је тимског рада организација за управљање ризиком у Великој Британији као што су: Институт за управљање ризиком (IRM), Удружење менаџера осигурања и ризика (AIRMIC) и Национални форум за управљање ризиком у јавном сектору (ALARM).

<sup>255</sup> Selim, G., McNamee, D., (2003), Risk Management And Internal Auditing: What are the Essential Building Block for a Successful Paradigm Change, International Journal of Auditing, Vol 3. Issue 2, John Wiley & Sons,

<sup>256</sup> Bonić, Lj., Đorđević, M., опт. цит. стр. 364

<sup>257</sup> Overview of Enterprise Risk Management, (2003), Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee, Internation Risk Management Institut, доступно на: [www.casact.org/research/erm/overview.pdf](http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf),



могуће последице претњи и могућности, а затим донесе одлуку о начину управљања опаженим последицама.<sup>258</sup> Овако одређен, првобитно развијен, традиционалан приступ управљања ризиком подразумевао је управљање ризиком појединих функција и као такав постао је општеприхваћен јер претпоставља најприкладнији начин суочавања предузећа са изазовима којима је изложено.<sup>259</sup> Међутим, са усложњавањем услова пословања када је дошло до појаве знатно сложенијих ризика и њихове међусобне условљености, напретка технике и искуства у квантификовању појединачних ризика, овај тзв. „силос“ приступ управљања ризиком показивао је недостатке јер занемарује чињеницу међусобне условљености различитих ризика. Због тога, средином 90-их година прошлога века долази до развоја новог концепта познатијег као *Управљање ризиком предузећа* (eng. *Enterprise Risk Management - ERM*), концепта који има ширу перспективу јер интегрише и координира активностима управљања укупним ризиком коме је предузеће изложено и то на свим организационим нивоима. Ради се заправо о „структурираном, конзистентном и континуираном процесу на нивоу целог предузећа који обухвата идентификацију, процењивање, доношење одлука и извештавање о могућностима и претњама које могу утицати на остваривање циљева предузећа”<sup>260</sup> Овако успостављен приступ представља „нову парадигму управљања ризиком”<sup>261</sup>, који за разлику од традиционалног приступа посматра ризик у контексту пословне стратегије и његово коришћење у стратегијске сврхе, усмерен је на оптимизацију критичних ризика и сматра ризик свачијом одговорношћу у предузећу.<sup>262</sup>

Увиђајући предности новог концепта, многа предузећа разумела су потребу увођења снажне културе управљања ризиком, односно, имплементирања ERM концепта, како би обезбедила адекватну подлогу процесу планирања и одлучивања, унапредила ефективност пословања и обезбедила подршку остваривању циљева. При томе, значајно место у поменутом процесу има интерна ревизија из разлога што користећи савремене технике ревизије и специјализоване ревизијске моделе пружа значајну помоћ у идентификовању и процени ризика. Тачније, интерна ревизија је,

---

<sup>258</sup> Sarens, G., Beelde, I., (2006), Internal auditors' perception about their role in risk management, A comparison between US and Belgian companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 1, стр. 65

<sup>259</sup> Крстић, Ј., Ђорђевић, М., (2012), Интерна контрола и управљање ризиком предузећа - од традиционалног до ревидираног COSO модела, Економске теме, бр. 2, стр. 153

<sup>260</sup> The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement, (2004), The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland стр. 3

<sup>261</sup> Simkins, B, Ramirez, S., (2008), *Enterprise Wide Risk Management and Corporate Governance*, Loyola University Chicago Law Journal, Vol. 39, No. 3, стр. 581

<sup>262</sup> Olson, D., Wu Dash, D., (2007), *Enterprise Risk Management*, Chapter 1 in *Financial Engineering and Risk Management*, Vol. 1, Chicago, стр. 5

заправо, један од кључних играча у ERM -у имајући у виду „да им је циљ исти: контрола ризика“<sup>263</sup>, с тим што је ERM инструмент менаџмента, док је интерна ревизија инструмент предузећа.<sup>264</sup>

### 2.2.1. Афирмација интерне ревизије у управљању ризиком предузећа

Чињеница је да је интерна ревизија одувек била усмерена на ризик. Међутим, како је већ поменуто, са развојем ERM концепта потреба њеног већег и активног укључивања у овај процес значајно је изражена. Најпре се Sarbanes-Oxley законом предвиђа да интерна ревизија пружи помоћ предузећима у уграђивању његових одредби у пословање уз истовремено интеграцију са принципима ERM концепта, а онда и у циљу савладавања ризика сама имплементација ERM захтева помоћ интерне ревизије. Тачније, општеприхваћен је став да се предузећа која успешно интегришу интерну ревизију у ERM налазе корак испред, јер остварују могућност идентификовања и елиминисања ризика пре него што се негативне последице појаве. То је „гурнуло“ професију интерне ревизије на чело процеса управљања ризиком<sup>265</sup> што је условило да ПА уложи значајне напоре за додатно развијање функције интерне ревизије која ће снажније бити фокусирана на ризик. Развој је првенствено ишао у правцу јасног дефинисања, односно, стандардизовања улоге интерне ревизије у процесу управљања ризиком. Стандарди којима је та улога посебно одређена јесу: 2000 – Управљање активношћу интерне ревизије, и то секција 2010 – Планирање и 2100 - Природа посла, секција 2120 - Управљање ризиком. Поред Стандарда, донети су и Практични савети, посебно Практични савет 2100-3: Улога интерне ревизије у процесу управљања ризиком, којим се прецизира положај и активности интерне ревизије у ERM.

Овако уложени напори ПА имали су импликације на целокупни процес интерне ревизије јер су традиционални приступ интерне ревизије базиран на контроли (*control based approach*) заменили приступом базираном на ризику (*risk based approach*). У том смислу, планирање интерне ревизије мора бити базирано на ризику како би план интерне ревизије био усклађен са циљевима предузећа. Да би се осигурала укљученост

---

<sup>263</sup> Susmansi, G., Internal Audit as an Attribute of Management during the Economic Crisis, CES Working Papers, стр. 425

<sup>264</sup> Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2009, Aug). Is it time to consider a risk committee? Према: Thompson, R., (2013), A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Management, Accounting And Finance Research, Vol.2, No.3, стр. 71

<sup>265</sup> Walker, P., Shenkir, W., Barton, T., (2003), ERM in practice, Internal Auditor, Vol. 60, No. 4, стр. 52

ризика у план интерне ревизије, неопходно је да интерни ревизори, између осталог стекну разумевање начина управљања ризицима, да планови буду базирани на резултатима процене ризика, да се усклађују са променом стратегије предузећа, односно прилагођавају променама изложености ризику који из тога произилазе. Такође, интерна ревизија треба да оцени ефективност процеса управљања ризиком, те врши процену препознавања значаја ризика у предузећу, адекватности процеса процене ризика, адекватности мера избегавања ризика, разумевања прихваћеног нивоа ризика од стране менаџмента и на бази тога врши регуларно извештавање менаџмента о постојећем процесу управљања ризиком. Оваква позиција у ERM-у обезбеђује интерној ревизији могућност да одговори на захтеве бројних стејкхолдера у вези са начином и успешношћу управљања ризиком у предузећу, на шта указује Табела 6.

Табела 6. Услуге интерне ревизије стејкхолдерима предузећа у вези са управљањем ризиком у предузећу

Одбор директора/ Комитет за ревизију	Како управљамо ризиком? На који начин можемо бити уверени да се управљање врши на одговарајући начин? Да ли ангажујемо довољно ресурса за управљање ризиком?
Извршни директор	Који непредвиђени догађаји могу угрозити нашу стратегију и условити немогућност испуњавања наших циљева?
Финансијски директор	Који ризици могу имати значајан утицај на наше финансијске резултате?
Генерални саветник	Шта можемо учинити како би даље минимизирали наше правне обавезе и остварили усаглашеност са законима и прописима?
Генерални менаџер	Који ниво ризика можемо да преузмемо? Које су моје одговорности у управљању ризиком?
Ризик менаџер	Да ли постојећа стратегија управљања ризиком адекватно сагледава кључне ризике?
Регулаторна тела	На који начин предузеће испуњава захтеве његових стејкхолдера ?
Рејтинг агенције	Колико добро средњи ниво менаџмента разуме ризик? Колика је њихова свест о ризику развијена? Које су њихове одговорности у управљању ризиком?

Извор: Optimizing the Role of Internal Audit in Sarbanes – Oxley Era, (2005), Deloitte Development LLC, стр.4

Активним учествовањем у ERM-у, интерна ревизија, несумњиво, остварује значајан допринос његовом адекватном имплементирању. Поред тога, заузимањем значајне позиције у овом процесу интерна ревизија остварује ближу сарадњу са менаџментом предузећа, комитетом за ревизију и екстерним ревизорима, на који начин усмерава активности предузећа ка остваривању постављених циљева, смањивању изложености предузећа негативним ризицима, односно, повећавању могућности искоришћавања шанси за напредак. Међутим, овај њен допринос истовремено је

условио идентификовање могућности за даље унапређења активности интерне ревизије. Тачније, Hall <sup>266</sup> наводи да интерна ревизија може пружити још већи допринос уколико се трансформише од ревизије базиране на ризику (енг. *Risk based*) на ревизију базирану на управљање ризиком (енг. *Risk management based*) објашњавајући да само таква интерна ревизија обезбеђује постојање разумевања и усаглашеност са циљевима предузећа а не само ризицима са којима се оно суочава. Овакав став подржава и ПА указујући да ће на тај начин интерна ревизија покрити све циљеве предузећа и ускладиће их са ERM концептом. У том смислу, од интерне ревизије се очекује увођење одговарајућих новина и спровођење одговарајућих активности. *Прва* новина коју интерна ревизија треба да уведе јесте да свој фокус помери са процеса/активности као предмета ревизије на ризике којима је предузеће изложено. То подразумева прецизно идентификовање ризика са којима се предузеће суочава, а онда и процењивање њиховог могућег утицаја на све процесе и активности у предузећу. Дакле, померање са предмета ревизије и индивидуалних ризика повезаних са њим, на ризик и његов утицај на различите процесе/активности. *Друго*, интерна ревизија треба континуирано да прати постигнуту зрелост процеса управљања ризиком у предузећу. Сматра се да ће само на тај начин бити у могућности да обезбеди увид у будућу одрживост одговарајућег нивоа ефикасности овог процеса, те онда и његово унапређење. *Трећа* активност интерне ревизије повезана је са извештавањем. Комуницирањем детаља у вези са ризицима којима је предузеће изложено, за разлику од процеса/активности која је ревидирана, интерна ревизија може увећати способност предузећа да ефективно управља ризицима.

Увођењем поменутих новина интерна ревизија постаје један од кључних страна која учествује у идентификовању и искоришћавању могућности за унапређење пословања, односно минимизирања негативних последица одређених догађаја. Њено проактивно деловање, у смислу процењивања примерености, односно ефикасности процеса управљања ризиком предузећа, и на основу тога формирање мишљења и давање предлога за побољшање истог, заиста пружа велики и незаменљив допринос ERM -у, а посредно и остваривању постављених циљева предузећа.

---

<sup>266</sup> Hall, J. (2007), *Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value*, Research Foundation, The Institute of Internal Auditors, стр. 9

### 2.2.2. Улога и приступи интерне ревизије у управљању ризиком предузећа

Улога интерне ревизије у ERM-у јасно је одређена Стандардима интерне ревизије и, већ поменути, Практичним саветом 2100 - 3. Уопштено, интерна ревизија мора да оцењује ефективност и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком<sup>267</sup> тако што оцењује да ли циљеви предузећа подржавају и усклађени су са дефинисаном мисијом, да ли су значајни ризици идентификовани и оцењени, да ли су одговарајући одговори на ризике одабрани у складу са склоношћу предузећа ка ризику, да ли су релевантне информације о ризику забележене и правовремено саопштене предузећу, омогућавајући запосленима, менаџменту и одбору да извршавају своје обавезе. На тај начин, улога је интерних ревизора да пружи помоћ менаџменту и комитету за ревизију путем процењивања, вредновања, извештавања и препоручивања унапређења ефективности и ефикасности процеса управљања ризиком које је предузеће успоставило. Са циљем реализовања овако дефинисане улоге у одговорности је интерне ревизије: (1) да асистира менаџменту предузећа у успостављању система управљања ризиком, (2) да процени адекватност и ефективност система управљања ризиком и (3) да саветује менаџмент по питањима детерминисања, процене и имплементирања метода и мера система управљања ризиком.<sup>268</sup> Притом, у циљу процене изабране методологије имплементирања процеса управљања ризицима, изабране од стране менаџмента, интерни ревизори треба да сагледају да ли је методологија разумљива кључним групама и индивидуалцима који су укључени у сам процес, односно да ли изабрана методологија испуњава пет кључних циљева:

- ризици који произилазе из пословне стратегије предузећа су идентификовани и успостављен је приоритет,
- менаџмент и одбор директора су детерминисали ниво прихватљивог ризика предузећа, укључујући и ризике везане за остваривање стратешких планова предузећа,
- активности усмерене на смањивање ризика су дизајниране и имплементирани у циљу редуцирања, или на други начин управљања ризиком на нивоу који је детерминисан као прихватљив,
- активности праћења претпостављају периодично поновно процењивање ризика и ефикасности контрола за управљање њиме и

<sup>267</sup> МСППР 2120

<sup>268</sup> Liu, J., (2012), The Enterprise Risk Management and the Risk Oriented Internal Audit, iBusiness, No.4, <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.43036>

- одбор и менаџмент периодично примају извештаје резултата процеса управљања ризиком након чега је потребно обезбедити периодично комуницирање ризика, стратегија ризика и контрола стејкхолдерима предузећа.<sup>269</sup>

Дакле, на основу претходног закључује се да интерна ревизије има две основне улоге у ERM. Прва, примарна, улога огледа се у пружању објективног уверавања о ефикасности и ефективности самог процеса управљања ризиком, односно уверавања: (1) да процес управљања ризицима постављен од стране менаџмента делује у складу са његовом намером и (2) да су одговори које менаџмент предузима према ризицима које сматра знајачним, адекватни и ефективни у смислу смањивања ризика на прихватљив ниво<sup>270</sup>. Друга, секундарна улога претпоставља деловање интерне ревизије као саветника који помаже предузећу да подигне свест о ризику тако што: (1) унапређује разумевање ризика са којима се предузеће суочава чиме се фокусира на кључне системе и контроле у оквиру предузећа, и (2) води обуке и организује различите радионице о ризицима.<sup>271</sup> Свакако, улогу интерне ревизије дефинише менаџмент предузећа и комитет за ревизију узимајући у обзир бројне факторе: организациону културу, способност особља интерне ревизије, услове који владају на подручју одређене земље, као и обичаје и др. С тим у вези, интерна ревизија може имати различите приступе у овом процесу, што је приказано на Слици 7.

---

<sup>269</sup> Professional Practise Framework (2004), Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, The IIA Research Foundation, стр. 199

<sup>270</sup> Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003) *Draft position Statement on Risk based Internal Auditing (RBIA)* [online], доступно на: [www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008](http://www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008), стр. 29

<sup>271</sup> Constantin, N. V and Alexandru, G. 2011. Internal Audit and Risk Management, " *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series XI*, Issue 1, према: Susmanschi, G., (2012), Internal Audit and Corporate Governance in Time of Economic Crisis, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. VII, Issue 2(20), стр. 191



Слика 7. Приступи интерне ревизије у ERM  
Извор: Pickett, S., (2005), стр. 79

1. Стандардни приступ подразумева праћење начина успостављања и имплементирања система управљања ризиком, сагледавања да ли је поуздан, јасан и да ли одговара потребама предузећа. На основу тога, интерна ревизија је у могућности да пружи независно уверавање менаџменту и одбору о стању процеса управљања ризиком.
2. Други приступ је сличан првом, с тим што обухвата и повремено пружање савета и обезбеђивање препорука за даље унапређење процеса. У том смислу, организују се састанци са одбором на којима интерни ревизори дискутују о својим налазима у вези са начином управљања ризиком и износе предлоге за његова даља унапређења.
3. Трећи приступ иде корак даље јер интерни ревизори преузимају улогу у подизању свести у предузећу о значају управљања ризиком. У том смислу, организују разне семинаре и догађаје на којима промовишу предности процеса управљања ризиком.
4. На четвртм нивоу интерна ревизија активно учествује у одржавању радионица везаних за контролу самопроцене и преноси поруке о процењеном ризику кроз све нивое организационе структуре предузећа. Притом, ревизори се фокусирају на вештине које омогућавају несметано одвијање процеса, руководе радним групама, пројектним тимовима и процесним групама, помажу им у креирању одговарајућих документа којима се утврђују приоритетни ризици и акциони планови.
5. Пети приступ подразумева значајну укљученост интерних ревизора у прикупљању информација везаних за све активности базиране на ризику у предузећу и формирању база података. На тај начин развијају систем извештавања који обезбеђује сумарне извештаје или извештаје везане за поједине нивое у предузећу.

6. На шестом нивоу успостављају се два одвојена тока процеса која обављају интерни ревизори. Први је фокусиран на основну улогу интерне ревизије која се односи на пружање уверавања и преглед процеса управљања ризиком, док се други односи на саветодавну улогу којом се олакшавају активности контроле самопроцене ризика.
7. Финални приступ подразумева заокруживање улоге интерних ревизора у успостављању и развијању систематског процеса управљања ризиком у целом предузећу чиме се постављају основе за његово покретање. Након тога, интерна ревизија се полако одмиче од те саветодавне улоге и „враћа ” се на пружање услуге уверавања. На тај начин, потпуна одговорност за функционисање процеса управљања ризиком враћа се менаџменту предузећа.

Који ће од наведених приступа у ERM-у применити интерна ревизија првенствено је условљен подршком коју добија од менаџмента предузећа и комитета за ревизију. То потврђују и Castanheira и Craig<sup>272</sup> који су своје истраживање усмерили на идентификовање фактора који условљавају ниво укљученост интерне ревизије у ERM-у, односно конкретније, истраживали су да ли величина предузећа, његова секторска припадност, припадност приватном или јавном сектору и котирање на берзи има утицај на проактивну улогу интерне ревизије у ERM-у. Резултати до којих су дошли указују да било мало или велико, предузеће које припада финансијском или нефинансијском сектору, котира акције на берзи или не, не утиче битно на проактивну улогу интерне ревизије у предузећу. Та њена улога одређена је нивоом свести о значају ERM-а и интерне ревизије у том процесу. Једина статистички значајна разлика утврђена је код припадности предузећа приватном или јавном сектору, што се објашњава чињеницом да су приватна предузећа под већим утицајем интернационализације пословања, притиска конкуренције и ограничености ресурса.

### **2.2.3. Активности интерне ревизије у управљању ризиком предузећа**

Управљање ризиком предузећа је веома сложен процес у који су укључене бројне стране са различитим надлежностима, сопственим угловима посматрања, специфичним вештинама које примењују и сл. Због тога адекватна подела активности и њихова ефикасна координација од значаја су за избегавање пропуста у раду,

---

<sup>272</sup> Castanheira, N., Craig, R., (2010), Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No.1

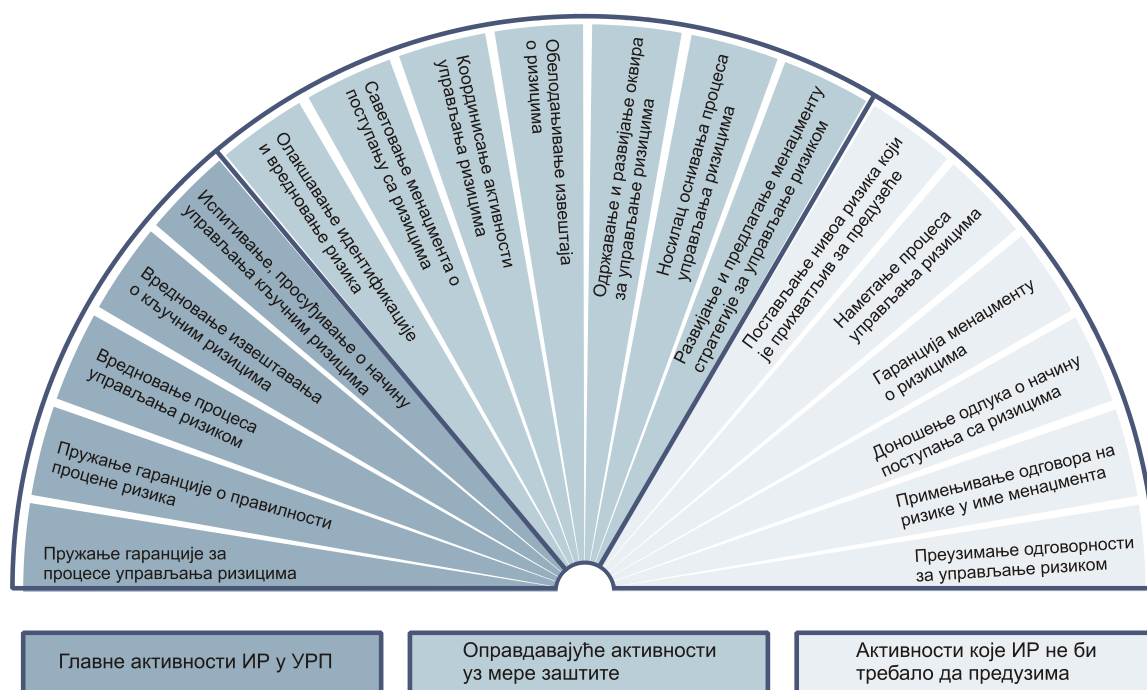


преклапања активности и др. ПА је у ту сврху развио модел „три линије одбране“<sup>273</sup> који обезбеђује једноставни и ефективни начин за побољшање комуникације по питањима ризика и контроле и појашњава место и задатке појединих страна укључених у ERM. Након (1) интерних контрола које успоставља оперативни менаџмент и (2) функција управљања ризиком, усклађености и контролинга, које респективно представљају прву и другу линију одбране, интерна ревизија претпоставља трећу линију одбране. Утврђивање места појединих страна, посебно са становишта интерне ревизије, од суштинског је значаја јер битно одређује активности које интерна ревизија може, а које не да обавља како би пружила допринос процесу уз испуњавање услова очувања независности и објективности.

У циљу остваривања вишег степена независности у односу на остале учеснике ПА је 2004. године публикувао извештај под називом „Улога интерне ревизије у управљању ризиком предузећа“ у коме јасно дефинише активности интерне ревизије у ERM-у. Пре свега, у извештају се наводи да одговорност за успостављање система управљања ризиком има менаџмент предузећа, који може делегирати одговорност менаџмент тимовима да координишу и комплетирају цео процес. Након тога, дат је преглед кључних активности процеса управљања ризиком, а затим и могућност укључивања интерне ревизије у њихово обављање. С тим у вези, постоје активности у којима интерна ревизија има главну улогу, активности које интерна ревизија не би требало да предузима, као и активности које треба споводити уз мере заштите. На Слици 8 дат је приказ тих активности.

---

<sup>273</sup> Три линије одбране за ефективни процес управљања ризиком и систем интерне контроле, (2013), Становиште Института интерних ревизора,



Слика 8. Активности интерне ревизије у ЕРМ

Извор: Position statement: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, (2004), The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland

Главне активности интерне ревизије односе се на пружање објективног уверавања о појединим деловима процеса управљања ризицима, те као такве представљају део ширег циља који се односи на уверавање о ефикасности целокупног процеса управљања ризицима који је успостављен у предузећу. Другу групу чине легитимне активности које интерна ревизија обавља уз одговарајуће мере заштите имајући у виду да се ради о саветодавним услугама. Такве активности би требало да утичу на побољшање процеса управљања ризицима, уз осигуравање пре свега независности интерне ревизије што се постиже:

- постојањем свести да за целокупни процес управљања ризицима одговорност сноси менаџмент предузећа,
- утврђивањем нивоа одговорности интерне ревизије и његовом документовању у правилнику о интерној ревизији који одобрава комитет за ревизију,
- онемогућавањем да интерна ревизија управља било којим ризицима у име менаџмента предузећа,

- дефинисањем да интерна ревизија треба да пружа савет и потпору менаџменту у процесу одлучивања а не самостално да доноси одлуке о управљању ризицима,
- онемогућавањем да интерна ревизија пружа објективно уверавање о било ком делу оквира управљања ризиком за који је одговорна – такво уверавање треба да пруже друге квалификоване особе унутар или изван предузећа,
- свака активност изван услуге изражавања уверења требало би бити тестирана као део саветодавних активности, при чему би требало уважавати стандарде примене који се односе на такве активности.

Напоследку, на десној страни слике обухваћене су активности које се директно односе на процес управљања ризиком и у којима интерна ревизија не треба да учествује имајући у виду да би на тај начин била угрожена њена независност. Међутим, ПА је 2009. године ревидирао извештај из 2004. године и упућује на бројне типове саветодавних активности у вези са ERM, и увећану варијацију укључености интерне ревизије у овај процес. Неке од тих активности су: предвођење предузећа у вези са ризицима и контролама, деловање у својству централне тачке координације, надзора и извештавања о ризицима, коришћење снаге своје експертизе у управљању ризицима и др.<sup>274</sup> Међутим, флексибилност у додељивању оваквих одговорности интерној ревизији предмет је многих дебата - да ли, заправо, интерна ревизија управља ризиком када бива укључена у ERM?

Thompson<sup>275</sup> наводи да у раним фазама развоја ERM концепта, интерни ревизори преузимају значајне одговорности управљања ризиком зато што интерна ревизија има водећу саветодавну улогу у том процесу - успостављање и развој ERM оквира, одржавање процеса и др. Међутим, у предузећима која су у потпуности увела ERM и дуже време га имплементирају, истраживање цитираног аутора указује да укљученост интерне ревизије у „водеће“ активности ERM -а значајно угрожава њену независност. Из овога се изводи закључак да, све до момента док интерна ревизија у процесу управљања ризицима не обавља активности које су у одговорности менаџмента предузећа и док менаџмент активно прихвата савете интерне ревизије у успостављању и побољшању процеса, интерна ревизија значајно доприноси ERM -у.

<sup>274</sup> Становиште Института интерних ревизора: Улога интерне ревизије у управљању ризицима предузећа, (2009), Институт интерних ревизора, стр. 5

<sup>275</sup> Thompson, R., (2013), A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Management, Accounting and Finance Research, Vol. 2, No. 3,

### 2.3. Улога и активности интерне ревизије у борби против превара

Преваре представљају један од најзначајнијих пословних ризика коме су изложена предузећа данашњице. ПА прецизира да се ради о „било којим незаконитим радњама које су окарактерисане као обмањивање, прикривање или нарушавање поверења. Ове радње не зависе од претњи насиљем или физичком силом. Преваре врше лица и организације у сврху стицања новца, имовине или услуга, да би избегли плаћања или губитак услуга или да би осигурали личну или пословну корист“<sup>276</sup> На сличан начин, преваре одређује и Асоцијација овлашених истражитеља превара (Association of Certified fraud Examiners -ACFE) као „извршење одређених радњи ради стицања личне користи злоупотребом или неадекватним коришћењем ресурса и средстава предузећа.“<sup>277</sup> Овакво одређивање превара, несумњиво упућује на то да се ради о намерној радњи или пропусту који се изврши ради обмањивања других и који, разуме се, резултира да жртва поднесе губитак и/или да извршилац преваре оствари неку корист.<sup>278</sup>

Иако су преваре бележене још у најранијој људској историји у виду коришћења трикова, разних видова манипулације и обмана ради стицања неке користи: земљишта, робе, новца, па чак и нечијег поверења,<sup>279</sup> у данашње време преваре су врло актуелан проблем на чије су решавање усмерена предузећа, професионална и законодавна тела. Ово из разлога што се са константним усложњавањем начина пословања предузећа, динамичним пословним окружењем, напредовањем информационих технологија и др. стално унапређују и начини почињавања превара. То потврђују најразличитији облици манипулација које су се крајем 20. и почетком 21. века десиле у компанијама попут Enron-a, Waste Management-a, World Com-a и др. и које су биле мерене десетинама милијарди долара. Наиме, ове преваре су имале двоструко негативне последице: на сама предузећа (губитак вредности за стејкхолдере путем нарушавања продуктивности рада, угрожавања репутације, друштвене одговорности, кредитног рејтинга, пропасти и сл.), али и на укупну економију земље (узроковањем финансијских губитака, слабљења социјалне стабилности, смањења поверења у економски систем, компромитовање

<sup>276</sup> The Institute of Internal Auditors, (2011), International Professional Practices Framework

<sup>277</sup> Association of Certified fraud Examiners, (2014), Report to the Nations on occupational fraud and abuse, стр. 4

<sup>278</sup> Richards, D., Melancon, B., Ratley, J., (2009), Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, Sponsored by: The Institute of Internal Auditors (IIA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

<sup>279</sup> Petrascu, D., Ticianu, A., (2014), The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection, 21<sup>th</sup> International Economic Conference IECS 2014, Procedia Economics and Finance 16, стр. 490

економских и социјалних институција, ерозија поверења у тржиште капитала и др.). Поред ових случајева, додатну тежину овом проблему дају резултати годишњег истраживања АCFE-а усмереног на утицај превара на светску економију. Наиме, последњи извештај<sup>280</sup> објављен 2014. године који је обухватио 1.486 случајева превара и предузећима у више од сто земаља света указује да типично предузће губи у просеку 5% својих укупних прихода због превара које почине запослени, што у поређењу са светским бруто производом износи чак 3,7 трилиона америчких долара. Уколико ове податке упоредимо са онима из претходних година увиђамо да се ради о проблему који из године у годину постаје озбиљнији, било да се ради о манипулацијама у процесу финансијског извештавања, злоупотреби материјалне и нематеријалне имовине предузећа или корупцији, као три широке групе превара које је дефинисала АCFE.

Тенденција сталног раста опасности од превара, засигурно јесте подигла свест предузећа о потреби успостављања програма управљања ризицима превара којима се јасно дефинишу улоге и одговорности свих лица у предузећу путем описа послова, правилника рада, делегирања овлашћења и др. Те програме који, заправо, треба да бране став „непостојања толеранције на преваре“<sup>281</sup> менаџмент све више и више ослања на снагу интерне ревизије имајући у виду да као функција која је усмерена на додавање вредности предузећу добро познаје све процесе, ризике, интерне контроле и лица која ту контролу обављају. Тачније, менаџмент интерну ревизију посматра као функцију која најбоље може да пружи помоћ у дефинисању и имплементирању адекватног програма заштите од превара, унапређује процењивање ризика настанка превара на нивоу предузећа, организационих јединица и на нивоу пословних процеса, документује контролне активности усмерене на идентификовање ризика настанка превара, подржава мере отклањања превара, процењује и тестира дизајн и ниво постигнуте ефективности контролних активности усмерених на спречавање превара и др.<sup>282</sup>

### **2.3.1. Условљеност активне улоге интерне ревизије у борби против превара**

Став менаџмента предузећа да интерна ревизија представља механизам са значајним потенцијалима за борбу против превара подржава ПА који Стандардима

---

<sup>280</sup> Association of Certified fraud Examiners, (2014), Report to the Nations on occupational fraud and abuse

<sup>281</sup> Richards, D., Melancon, B., Ratley, J., (2009), опт. цит. стр. 5

<sup>282</sup> The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating and Reputation Risk, (2004), PricewaterhouseCoopers, стр. 10

обавезује интерну ревизију да „приликом утврђивања циљева ангажовања процени и узме у обзир потенцијалну могућност настајања преваре“<sup>283</sup> и „...процени начин на који се у предузећу управља ризиком преваре“<sup>284</sup>. Међутим, и поред ове обавезе и поверења које је указано интерној ревизији, јавља се сумња у то колико су интерни ревизори у пракси спремни да преузимају одговорност у откривању, спречавању и истраживању превара. Ово из разлога што се Стандардом 1210.A2 интерни ревизори обавезују да „поседују довољно знања да оцене ризик од превара и начин на који предузеће управља тим ризиком, али се од њих не очекује да имају ниво стручности као лице чија је примарна одговорност откривање и истраживање превара“. Такође, Стандардима се не прецизирају задаци интерне ревизије у овој области.

Hodge<sup>285</sup>, руководилац одељења интерне ревизије са дванаестогодишњим искуством, сматра да је разумевање ризика превара индивидуална одговорност сваког ревизора те да би требало стално да имају на уму своју улогу у управљању ризиком преваре и да континуирано увећавају своја знања о начинима спречавања и откривања превара. Сличан став заузимају и DeZoort и Harrison<sup>286</sup> који су истраживали утицај различитих типова превара и професионалну обавезу примењивања норми на одговорност интерних ревизора у управљању ризиком превара. Полазећи од модела троугла који су најпре применили Schlenker и остали 1994. године, а према коме је лична одговорност интерних ревизора условљена мером у којој појединац: (1) има јасан, добро дефинисан сет прописа (стандарда, правила, политика...), (2) осећа професионалну обавезу и (3) осећа повезаност са догађајем на начин да га контролише (постоји намера и могућност успостављања и примене специфичних мера за починиоце), цитирани аутори дошли су до закључка да интерни ревизори поседују виши степен одговорности за спречавање и откривање превара које се односе на злоупотребу средстава у односу на преваре које се везују за процес финансијског извештавања и корупцију. Ово вероватно из разлога што перципирају своје могућности да контролишу злоупотребу средстава већим у односу на оне које се односе на друга два типа превара. Такође, јављале су се ситуације у којима интерни ревизори, због неадекватног инкорпорирања разумевања превара у свој рад, нису адекватно одговорили овом задатку.

---

<sup>283</sup> МСППИР 2210.A2

<sup>284</sup> МСППИР 2120.A1

<sup>285</sup> Hodge, C., (2012), Journey to Fraud Awareness, Internal Auditor, Vol. 69 Issue 4, стр. 80

<sup>286</sup> DeZoort, T., Harrison, P., (2008), An Evaluation of Internal Auditor Responsibility for Fraud Detection, The Institute of Internal Auditors Research Fondation

Оваква ситуација, а посебно чињеница да се Стандардима интерне ревизије не прави разлика између типова превара, условила је потребу усавршавања интерних ревизора у овој области, односно, потребу: (1) бољег упознавања активности/процеса у вези са могућим преварама карактеристичним за њих, (2) интензивније примена професионалног скептицизма, (3) бољег познавања шема превара и техника које се користе ради правовременог уочавања црвених заставица (индикатора превара), (4) бољег процењивања вероватноће настанка превара и (5) примењивања brainstorming-а као „извора максимизирања генерисања идеја о преварама”.<sup>287</sup> Осим овога, ефективност интерних ревизора у вези са преварама, значајно је одређена и подршком коју добијају од самог менаџмента предузећа у коме раде (постојање могућности да своје активности ускладе са приоритетима и циљевима предузећа, успостављања јасних циљева и линија извештавања и одговорности, обезбеђивање потребних ресурса, дизајнирању адекватног процеса извештавања о резултатима рада и др.<sup>288</sup>).

Континуираним унапређењем знања и вештина из области превара, интерни ревизори су и поред основане сумње доказали да су дорасли изазову превара. То потврђују бројна истраживања - Monisola и остали<sup>289</sup> указују да се у предузећима у којима је успостављена функција интерне ревизије знатно више откривају преваре у односу на предузећа у којима интерна ревизија не функционише. Такође, истраживање АCFE-а из 2014. године показује да око 14,1% превара иницијално је откривено од стране интерне ревизије, што је више у односу на рачуноводство (6,6%), испитивање документације (4,2%), екстерну ревизију (3%), мониторинг (2,6%) и др. Због тога се данас може рећи да интерна ревизија засигурно јесте проактиван механизам који је у могућности да брзо „ухвати“ превару и у великој мери минимизира њене негативне последице.<sup>290</sup>

### **2.3.2. Улога и активности интерне ревизије у управљању ризиком превара**

Примарна одговорност у дизајнирању и имплементирању процеса управљања ризиком превара има менаџмент предузећа. Међутим, интерна ревизија је у могућности да пружи подршку реализацији овог процеса и значајно допринесе његовој

<sup>287</sup> Antoinette, L., (2006), Thing like the Fraudster, Internal Auditor, Vol. 63 Issue 1, 68

<sup>288</sup> Hedley, T., Ben-Chorin, O., (2011), Auditing and Monitoring Activities Help Uncover Fraud and Assess Control Effectiveness, The CPA Journal: 68-71

<sup>289</sup> Monisola, O., (2013), Effect of Internal Audit On Prevention of Frauds, Errors And Irregularities In Corporate Organisation, Research Journal of Finance and Accounting, Vol.4, No.19: 103-108

<sup>290</sup> Đorđević, M., Đukić, T., (2015), Contribution of internal audit in the fight against fraud, Facta Universitatis Series: Economics and Organization Vol. 12, No 4, стр. 304

ефективности путем пружања уверавања у ефикасност овог процеса а онда и пружањем савета приликом дефинисања стратегија процеса и могућности његовог унапређења. У том смислу, активности интерне ревизије усмерене су на проверу:<sup>291</sup>

- става управе предузећа према ризику на највишем нивоу руковођења,
- стратегије управљања ризицима - како се третирају ризици у различитим подручјима предузећа, да ли су ризици уграђени у предузеће, да ли се игноришу, прихватају, минимизирају или елиминишу,
- општег става управљања ризицима - да ли су уграђени у оквиру целокупног пословног процеса предузећа или се уграђују у пословни процес појединих подручја,
- односа окружења према ризицима и контроли,
- постојања писане политике и мере које забрањују кршење циљева предузећа у борби против превара,
- успостављености и поштовања одређене процедуре овлашћења за одређене трансакције,
- успостављености механизма за праћење активности и чувања имовине, посебно у подручјима високог ризика,
- функционисања информационих система на начин да менаџмент опскрбљује веродостојним и поузданим информацијама и
- поштовања препорука интерне ревизије у вези са успостављањем система контроле у борби против превара.

У процесу управљања ризиком превара интерна ревизија посебно се истиче у процени овог пословног ризика. ИА је 2009. године објавио практични савет у коме активности интерне ревизије у овом процесу усмерава на<sup>292</sup>:

- прикупљање информација о активностима и процесима ради *идентификовања релевантних фактора ризика превара*, односно подручја у којима могу настати преваре. Најчешће технике које се за ове сврхе користе укључују<sup>293</sup>: (1) спровођење усмених разговора са менаџментом и запосленима, (2) спровођење упитника и (3)

---

<sup>291</sup> Гавриловић, М., (2013), Интерна ревизија у процесу управљања ризицима преваре, 17. Конгрес СРРРС „Рачуноводство, ревизија и пословне финансије у условима одговорније понашања учесника на тржишту“, Бања Врућица, стр. 276

<sup>292</sup> The Institute of Internal Auditors, (2009), Internal Auditing and Fraud, IPPF - Practice Guide, стр. 16-18

<sup>293</sup> Naame, D., (2003), CIA, CISA, CFE, CGFM, All Enclosed material, стр. 16-17



техника „троугао преваре“ која подразумева препознавања мотива, прилике и могућности пружања оправдања за учињене поступке,

- интервјуисање менаџмента, спровођење аналитичких процедура и преглед ранијих превара ради *идентификовања шема превара и њиховог рангирања базирано на ризику*

- утврђивање висине губитка и вероватноће појаве. Губитак се обично изражава: новчаним јединицама, смањењем репутације, продуктивности, ликвидности средстава и др., док је код процене вероватноће настанка превара значајно изражено искуство интерних ревизора јер се најчешће базира на идентификовању мотива прилике и рационализације - присутност сва три фактора условљава процену веће вероватноће настанка преваре и обрнуто,<sup>294</sup>

- *мапирање, односно идентификацију интерних контролних механизма* усмерених на превенцију и откривање превара које је предузеће успоставило, а затим *и њихово тестирање* односно утврђивање нивоа постигнуте ефикасности. Ово из разлога што постојање интерне контроле не подразумева истовремено и засигурну заштиту од настанка превара и

- *документовање и извештавање о процењеном ризику*, односно, о утврђеним типовима превара за које постоји могућност појављивања, инхерентном ризику превара, адекватности успостављених програма усмерених против превара и интерних контрола, петенцијалном јазу између успостављених контрола, вероватноћа настанка значајнијих превара и могућем утицају превара на пословање предузећа.

Овако дефинисане активности интерне ревизије детерминишу ову функцију као „значајни управљачки инструмент који обезбеђује заштиту предузећа од интерног криминалног понашања“<sup>295</sup>

### **2.3.3. Активности интерне ревизије у спречавању, откривању и истраживању превара**

Преваре се најчешће врше у дослуху, уз пажљиво уклањање доказа због чега их је тешко предупредити. Међутим, „добро дизајниране и конзистентно примењиване процедуре интерне ревизије у великом броју случајева могу одвратити људе који имају могућност да почине превару“<sup>296</sup> и то активностима које се односе на: стално

<sup>294</sup> Гавриловић, М., опт, цит. стр. 284

<sup>295</sup> Nestor, S., (2004), The impact of changing corporate governance norms on economic crime, *Journal of Financial Crime* 11 (4), стр. 348

<sup>296</sup> Wayne, A., (2010), Anti-Fraud control, What Internal Auditors Need to Know, *Internal Auditing*, Vol. 25, No.1, стр. 12

спровођење аналитичких прегледа, прегледа склопљених уговора у предузећу, успостављања програма ротација овлашћења и одговорности, процена ефективности заштите електронских података, спровођење изненадне ревизије, идентификовање неуспелих приступа електронских подацима и др.<sup>297</sup> Поред ових, може се рећи активности директно усмерених на превенцију настанка превара, интерна ревизија значајно пружа помоћ менаџменту у дизајнирању и имплементирању механизма који спречавају преваре, и то путем утврђивања:

- да ли је у предузећу успостављена атмосфера која подиже свест о постојању и значају контролних механизма,
- постојања писане политике која описује забрањене активности и мере које ће се предузети уколико се прекршаји открију,
- адекватности успостављених политика које се односе на овлашћења за трансакције,
- постојања политика процедура, праксе и других механизма за мониторинг активности и заштиту средстава, посебно у високоризичним областима,
- ефективности комуникационих канала у смислу обезбеђивања адекватних и поузданих информација менаџменту и
- потребе пружања препорука за успостављање и унапређење контрола ради спречавања превара у предузећу.<sup>298</sup>

Овако дефинисане активности, према Препоруци за рад 1210.A2-1, интерни ревизори могу реализовати разматрањем елемената COSO оквира. Тачније, интерни ревизори треба да оцењују: (1) *контролно окружење* у предузећу, тј. успостављену организациону културу, правила понашања, етичка начела и др.; (2) *процес процене ризика* извршен од стране менаџмента предузећа, а нарочито у области идентификовања, процене и тестирања настанка потенцијалних превара; (3) *ефикасност и ефективност успостављених контролних активности: превентивних - усмерених на спречавање и детекционих - усмерених на откривање превара; информације и комуникацију* у предузећу усмерену на подизање свести запослених о негативним последицама које преваре са собом носе, а са циљем потврђивања да су сви запослени адекватно разумели успостављене политике предузећа усмерене на

---

<sup>297</sup> Association of Certified fraud Examiners, (1995), Fraud Examiner's Manual, 2<sup>nd</sup> Review, Austin, Texas

<sup>298</sup> Moeller, B., (2009), Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, стр. 581

спречавање превара и санкционисања починилаца; процес *мониторинга*, односно, периодичног процењивања поузданости система интерних контрола од стране менаџмента и запосленог особља.

Пример добре праксе разматрања елемената COSO модела интерне контроле чини оквир програма усмереног на спречавање превара развијен у предузећу Hewlett-Packard (Слика 9).



Слика 9. Програм спречавања превара  
 Извор: Laxman, Randles, Nair, 2014, 49

Ипак, чињеница је да ниједан контролни механизам не може пружити апсолутну гаранцију да до превара неће доћи што ставља пред интерну ревизију захтев за дефинисањем задатака и активним учешћем у откривању почињених превара. Различити типови превара (преваре у финансијском извештавању, злоупотреба средстава, корупција) могу бити извршени на најразличитије начине. Због тога, интерни ревизори морају бити добро упознати са свим пословним процесима и процедурама у предузећу и могућим шемама превара како би правовремено уочили црвене заставице. Нека од стања и понашања за које се од интерних ревизора очекује да препознају и третирају као индикаторе превара јесу: недостатак подржавајуће документације приликом продаје, изненадно увећање продаје, предузеће знатно више плаћа материјал него друга, слична предузећа, предузеће трпи знатно веће губитке и

оштећење залиха, нелогичне новчане трансакције, слаба физичка заштита вредносних предмета, непостојање овлашћења за коришћење возила или друге имовине предузећа од стране менаџмента, неадекватно успостављени компензациони програми у смислу неоснованог дељења бонуса, акција, опција на акције и др.<sup>299</sup>

Правовремено препознавање индикатора превара у највећој мери условљено је знањем, вештинама и посвећеношћу интерних ревизора, а према Јоан-у, посебно могућностима да размишљају као починиоци преваре.<sup>300</sup> У даљем откривању превара интерни ревизори користе различите методе: статистичке, математичке, аналитичке, методе интервјуисања и др. при чему је битно прилагодити их и учинити флексибилним области у којој је процењена вероватноћа настанка ризика преваре.<sup>301</sup> Иначе, најчешће примењиване процедуре интерних ревизора у откривању превара дате су у Табели 7.

Табела 7. Процедуре интерне ревизије у откривању превара

Тип преваре	Процедуре интерне ревизије
<b>Преваре у процесу финансијског извештавања</b>	Присуствовање попису Спровођење тзв. cut-off тестова Прикупљање пратеће документација и усаглашавања Посматрање интерних контрола Посматрање сегрегације дужности Испитивање запослених који су имали приступ рачунима, Аналитичко праћење прихода и расхода Промене у рачунима и разумљивост процена
<b>Злоупотреба средстава</b>	Спровођење тзв. cut-off тестова Усаглашавања Посматрање рачуна тангираних несвакидашњим трансакцијама, Присуствовање попису Праћење поштовања сегрегације дужности, праћење трансакција у благајни, одобрења исплата и сл.
<b>Корупција</b>	Праћење ефективности сегрегације дужности Ревизија извештаја у вези са трошковима запослених Тражење слабости у интерним контролама Аналитичке процедуре и технике процене ризика Проверавање начина функционисања технологије Прислушкивања

Извор: прилагођено према: Burnaby et. al. 2011

<sup>299</sup> Wayne, A., (2010), Anti-Fraud control, What Internal Auditors Need to Know, Internal Auditing, Vol. 25, No.1

<sup>300</sup> Joan, C., (2009), How Internal Audit Can Be Effective in Combating Occupational Fraud, Internal Auditing, Vol. 24, No3, стр. 27

<sup>301</sup> The Intitute of Internal Auditors, (2009), Internal Auditing and Fraud, IPPF - Practice Guide, стр. 21

Висок ниво успешности у откривању почињених превара, засигурно ће имати утицај на њихово смањење у будућности, те последично заштиту имовине предузећа, власника и других стејкхолдера, али и интереса шире јавности. Међутим, откривање превара истовремено са собом носи потребу њиховог дубљег истраживања, односно утврђивања природе преваре, подручја у коме је превара настала, примењене методе и технике, затим, узрок који је довео до настанка преваре, починиоца и, напослетку, последице до којих је превара довела. Како је већ је поменуто да се Стандардима интерне ревизије од ревизора не очекује да поседују знање у области истраживања превара као лица чија је то примарна одговорност, ПА одређује да интерна ревизија може<sup>302</sup>:

- имати примарну одговорност у истраживању превара,
- да служи као значајан извор информација и
- да нема никакву улогу у овом процесу.

Коју ће од ових улога интерни ревизори преузети, првенствено зависи од знања, вештина и личне одговорности које имају. Стога, тенденција је да интерни ревизори у већој мери прихвате технике и методе форензичких истражитеља, да се ближе упознају са различитим типовима превара, остваре виши ниво фактичке и стварне независности у истраживању превара, познају ИТ технологију и вештине прикупљања и анализе електронских информација и др.<sup>303</sup> На тај начин, интерни ревизори могу имати проактивну улогу у доказивању настанка преваре и откривања узрока, починиоца и последица.

#### **2.4. Улога и активности интерне ревизије у унапређењу пословних процеса предузећа**

Одрживост пословања и даљи развој предузећа, у условима динамичних и сложених промена, у великој мери детерминисана је његовим напорима усмереним, не само на конципирање нових система пословања, већ и на континуирано унапређивање постојећих пословних процеса. Због тога се једна од примарних активности менаџмента односи на увођење и имплементирање неког од концепата усмерених у том правцу, међу којима се посебно истичу JIT, TQM, Lean и Six sigma. Међутим, поред ових концепата предузећа су препознала могућности интерне ревизије да

<sup>302</sup>The Institute of Internal Auditors, (2009), Internal Auditing and Fraud, IPPF - Practice Guide, стр. 23

<sup>303</sup> Pollock, J., Sumner, D., (2009), The New Fraud Detectives, Internal Auditor Vol. 66 Issue 5, стр. 47-48

значајно допринесе конкурентности предузећа у трошковима, квалитету, поузданости испоруке, увођењу нових производа, брзини испоруке производа и др. а све са циљем повећања сатисфакције потрошача, и последично, успешности пословања предузећа. Интерна ревизија, повезана је са свим пословним процесима у којима може бити од користи менаџменту и путем независних анализа система, процедура, активности и финансијских података обезбеђује вредне препоруке менаџменту предузећа у вези са могућностима унапређења пословања. Ради се о функцији која узима у обзир да сви запослени улажу одговарајуће напоре како би унапређења била интегрисана, те применом систематизованог и дисциплинованог приступа има за циљ проналажење најбоље солуције а не кривца за евентуалне недостатке.

#### **2.4.1. Карактеристике ревизије пословања као сегмента интерне ревизије усмерене на унапређивање пословних процеса**

Како је већ поменуто, интерна ревизија је током развоја своју традиционалну улогу која се односила на верификацију поузданости система рачуноводства, проширила и на оцену свих пословних процеса, те на основу тога пружање савета за њихово унапређивање. Тај, можемо рећи, сегмент интерне ревизије познат је као ревизија пословања, односно оперативна ревизија, и претпоставља стручан увид у пословање предузећа са циљем оцене ефикасности коришћења ресурса. Ревизија пословања усмерена је на мерење остварења предузећа у односу на његову сврху и дефинисане циљеве, и као таква представља технику која се користи за оцену успешности пословања предузећа и пружања препорука за његово унапређење. У том смислу, ревизија пословања подразумева утврђивање да ли предузеће на најбољи начин користи расположиве ресурсе, односно, утврђивање нивоа остварене рентабилности као најзначајнијег показатеља његове успешности. ИА ревизију пословања дефинише као „системски процес оцене ефикасности, ефикасности и економичности процеса који су под контролом менаџмента предузећа и извештавање одговарајуће особе о резултатима те оцене уз пружање препорука за њихово унапређење“<sup>304</sup> У складу са овом дефиницијом оперативна ревизија подразумева примену систематизованог и организованог сета процедура чији је циљ утврђивање да ли су политике и процедуре које се примењују у предузећу способне да продукују оптимални ниво ефикасности, ефикасности и економичности пословних процеса. У делокругу је рада интерне ревизије процена да ли је пословна пракса (процедура)

<sup>304</sup> The Institut of Internal Auditors, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)

пригодна, а не само разматрање обима у ком се процедуре спроводе.<sup>305</sup> У том смислу, ревизија пословања подразумева:

- ревизију економичности административних делатности у предузећа у складу са начелима и праксом управљања,
- ревизију ефикасности коришћења финансијских и људских ресурса укључујући испитивање информационих система, мерење резултата, као и начина праћења пословања,
- ревизију ефективности остварења која се односи на постизање циљева ревидираног дела и упоређивање стварних са планираним учинцима.<sup>306</sup>

На основу утврђених показатеља успешности пословања, интерни ревизори идентификују подручја у којима постоје евентуални проблеми и на основу тога пружају менаџменту предузећа предлоге/савете за побољшање пословања. Предлози усмерени на побољшање рентабилности односе се на:

- преиспитивање производног програма или његовог дела ради отклањања недостатака и прилагођавања тржишним захтевима,
- проверу начина дистрибуције производа и указивање на мере за корекцију,
- проверу ресурса (технолошких, људских и других), њихове организације и давање предлога за побољшање,
- преиспитивање маркетиншке и финансијске политике и сагледавање могућности за њихово унапређење.<sup>307</sup>

Тачније, када се говори о подручјима ревизије пословања, у литератури се најчешће говори о врстама ове ревизије и наводе се следеће: (1) функцијска ревизија која је усмерена на поједине пословне функције као што су: набавка, производња, продаја, маркетинг и др., (2) организацијска ревизија која је усмерена на поједине организационе јединице: филијале, истурена одељења, подружнице и сл., и (3) специјална ревизија која се спроводи на посебан захтев менаџмента што укључује различите ревизије (рецимо, адекватност утврђивања цене коштања).<sup>308</sup> Дакле, предмет оперативне ревизије може бити организациона структура, ток радног процеса,

<sup>305</sup> Андрић, М., Крсмановић, Б., Јакшић, Д., (2009), опт.цит., стр. 291

<sup>306</sup> Богићевић, В., (2012), Улога и значај ревизије пословања у приватном и јавном сектору, Зборник радова Економског факултета, стр. 368

<sup>307</sup> Словић-Крћинац, И., (2005), Ревизија и кризни менаџмент, Предузеће за финансијске експертизе и издавачку делатност „ФИНЕКС“ ад Београд, стр. 31

<sup>308</sup> Arens, A., Loebbecke, K. (2000), *Auditing – an Integrated Approach*, New Jersey: Prentice Hall International, стр. 793-794

оперативне јединице (рецимо, производни погон, складиште и др.), односно, она се бави целокупним остварењем циљева, ефикасношћу пословних поступака, резултатима менаџера и другим нефинансијским аспектима пословања.<sup>309</sup> Оцена о томе да ли предузеће има адекватно особље на производној линији са циљем утврђивања успешности производње такође је у делокругу оперативне ревизије.<sup>310</sup> Из свега наведеног следи да када се говори о ревизији пословања има се у виду ревизији која врши оцену у вези са тим ко, како, када, где, на који начин обезбеђује ефикасно и ефикасно обављање пословних процеса. На тај начин, усмерена је на проучавање менаџерских и административних успеха пословања изабраних аспеката активности предузећа - врши надзор и мерење успешности, односно неуспешности пословања одговарајуће јединице у предузећу. На основу добијених резултата идентификује потенцијална места побољшања (тамо где примена није усаглашена са унапред дефинисаним процедурама) и даје препоруке за побољшање, односно даље акције.<sup>311</sup> Свакако, тип препорука које ће ревизори пружити детерминисани су резултатима до којих су ревизори дошли ревидирањем одговарајућег предмета. Препоруке могу бити конкретно усмерене на побољшање ефикасности процеса - извршење реконструкције процеса, замену или додатну обуку кадрова, или опште препоруке, у смислу, како рационалније користити ресурсе и остварити дугорочне користи. Суштина ревизије пословања огледа се у: <sup>312</sup> утврђивању одступања од онога што „јесте“, односно што је остварено, од онога што би „требало да буде“, односно онога што је унапред дефинисано. О утврђеном стању ревизори извештавају менаџмент предузећа од кога се очекује да изврши корективне активности а све са циљем увећања ефикасности и ефикасности, које несумњиво треба да доведу до повећања сатисфакције потрошача.<sup>313</sup> У том контексту, ревизија пословања асистира свим члановима менаџмента предузећа у обављању њихових одговорности, као и запосленима на свим нивоима да свој рад и рад целог предузећа одржавају у унапред дефинисаним границама, на који начин доприноси јачању одговорности носилаца пословних процеса. Применом логичких ревизијских техника, ревизија пословања пружа увид у начин коришћења

---

<sup>309</sup>Богићевић, В., (2012), опт.цит., стр. 367

<sup>310</sup>Arens, A., Loebbecke, K. (2000), *Auditing – an Integrated Approach*, New Jersey: Prentice Hall International, стр. 791

<sup>311</sup> Нићин, Н., Богавац, М., (2013), Оперативна ревизија – алат и коректор менаџмента, FBIM Transactions Vol.1 No.1, стр. 31

<sup>312</sup> Operational Audit Best Practice, A methodology to Conduct Operational Audit in Public, USAID from the american people

<sup>313</sup> Aghili, S., (2009), The Six Sigma Approach to Internal Audits, Strategic Finance, Vol. 90, Issue 8, стр. 40



расположивих ресурса и приводи сврси циљеве предузећа, пословне процесе, контролне процесе, комуникацију и информациони систем.<sup>314</sup>

#### **2.4.2. Приступи ревизије пословања у унапређењу пословних процеса**

Са циљем унапређивања пословних процеса, те последично и укупног пословања предузећа, ревизија пословања најпре врши анализу финансијских података предузећа - података из биланса стања и биланса успеха. Поменута анализа подразумева примену како динамичке, тако и статичке анализе података.<sup>315</sup> Динамичком анализом, која претпоставља анализу података из више сукцесивних биланса стања и успеха, ревизор открива у којој фази развоја се налази предузеће у анализираном тренутку и да ли су у предузећу присутни проблеми. Са друге стране, статичка анализа података из биланса стања и успеха у једном обрачунском периоду, подразумева утврђивање тржишне позиције предузећа, коју онда процењује као добру или лошу на основу извршеног упоређивања са осталим учесницима на тржишту или тржишним просеком. Такође, ревизори анализирају податке о врсти производа које предузеће производи, обиму производње и продаје, тренду продаје, утицају продаје на резултате пословања и сл. Резултати те анализе пружиће ревизорима увид у остварене перформансе предузећа, тржишну позицију и успешност спроведених активности и процеса. Такође, у циљу предлагања сета мера за унапређење пословања ревизори врше:<sup>316</sup>

- анализу управљања ангажованим средствима како би се проценило да ли у предузећу постоји мањак, или, евентуално вишак имовинских делова а све са циљем сагледавања могућих избора ефикаснијих мера усмерених на унапређење успешности пословања,
- анализу управљања ценама тј. висину и структуру цене конштања и продајне цене, еластичности продајних цена на појединим тржиштима, компарацију продајних цена са ценама конкуренције и сл. а све у циљу пружања доприноса квантитативним испитивањима обрачуна трошкова и политике продајних цена,

---

<sup>314</sup>Chambers, A., Rand G., (2000), The Operational Auditing Handbook. Chichester: John Wiley & Sons., према: Нићин, Богавац, стр. 31

<sup>315</sup>Крстић, Бонић, (2013), опт.цит., 205

<sup>316</sup>Словић Крћанац, И., (2005), Ревизија и кризни менаџмент, Предузеће за финансирање и издавачку делатност „ФИНЕКС“ ад Београд, стр. 294-308

- анализу извора финансирања ради оптимизације њихове структуре а све у функцији обезбеђивања континуитета пословања, измирења обавеза и, на тај начин, управљања финансијским резултатом,
- дугорочно пројектовање будућих показатеља успешности који би требало да одреде оне изворе финансирања који ће на оптималан начин финансирати развојне пројекте, да обезбеде већу дисциплину у руковођењу и утврђивању одговорности за неизвршене активности, као и
- анализу предузетничких идеја ради управљања иновацијама које ће обезбедити опстанак и развој предузећа, и то вршењем компарације са најуспешнијим предузећима и анализом плана конкретних активности развоја и њихове имплементације.

Након процене опште успешности предузећа, ревизори се усмеравају на процену конкретних пословних процеса у предузећу. Притом, ревизори имају најразличитије приступе и методологију, међутим, у новијој пракси се све више потенцира могућност примене принципа lean i six sigma концепта као доказаног, комплетног концепта који обезбеђује убрзавање и подизање нивоа квалитета реализације пословних процеса и активности у предузећу. Тачније, lean - six sigma концепт претпоставља комбинацију два општеприхваћена приступа унапређења пословних процеса у циљу искоришћавања њихових предности. Lean концепт усмерен је на елиминисање свих облика дефеката пословних процеса и повезивање свих процеса у континуирани ток уз елиминисање активности које не додају вредност. Са друге стране, six sigma концепт усмерен је на сагледавање пословних активности са циљем минимизирања губитака и ресурса и увећања сатисфакције потрошача. Оба концепта, несумњиво, обезбеђују унапређење пословних процеса, међутим, имајући у виду да се six sigma више фокусира на квалитет процеса, него на брзину њиховог обављања а да је lean првенствено фокусиран на брзину спровођења процеса, јавила се потреба и могућност њихове интеграције у тзв. lean-six sigma концепт<sup>317</sup> који коришћењем предности оба пружа значајно већи допринос унапређењу пословних процеса. Мерљиве резултате примене овог концепта, те стога могућност примене принципа на коме се заснива у интерној ревизији препознао је ПА који је и покренуо иницијативу упознавања интерних ревизора са lean i six sigma методологијом и

<sup>317</sup>Đorđević M., Novičević-Čečević, B., (2014), Synergistic effects of internal audit and lean - six sigma concept on business process improvement, Facta Universitatis, Series: Economics and Organization Vol.11, No 3

инструментима. Иако се ради о приступима који се разликују према смерницама које примењују, фокусу, претпоставкама, примарним и секундарним ефектима које пружају и др.,<sup>318</sup> јавила се потреба повезивања lean i six sigma методологије са стандардима интерне ревизије, односно могућност интегрисања техника и инструмената lean i six sigma у активности конкретног ревизорског ангажмана.

Специфичности сваког појединачног ангажмана интерне ревизије одређују да принципи lean six sigma концепта не могу бити строго уграђени и примењени у свим процесима интерне ревизије.<sup>319</sup> Међутим, могућност њиховог инкорпорирања значајно може унапредити праксу интерне ревизије усмерене на унапређивање пословних процеса. Ово на начин што се према фазама lean six sigma концепта дефинишу кореспондирајуће фазе интерне ревизије.<sup>320</sup> Тако, уколико пођемо од познате петофазне методологије lean six sigma концепта DMAIC (**D**efine, **M**easure, **A**nalysе, **I**mprove, **C**ontrol), процес ревизије пословних процеса одвијао би се на следећи начин:

- Аналогно првој фази lean six sigma концепта у којој се дефинише проблематичан процес, идентификују, мере, анализирају, побољшавају и контролишу фактори који условљавају проблеме, прва фаза интерне ревизије би подразумевала утврђивање приоритета спровођења ревизије и утврђивање циљева које треба постићи. Подржавајући процес у овој фази је мапирање процеса који подразумева лоцирање, разумевање и оцену потенцијалних недостатака. Спровођење ове фазе усмерено је на: (1) *креирање пројектне документације* (дефинише се сврха активности интерне ревизије, делокруг и обим њеног рада, кључне активности и процеси у предузећу који ће бити предмет ревизије, планирају се потребни људски и материјални ресурси и др.), (2) *обезбеђивање подршке менаџмента* као услова прихватања препорука интерне ревизије и улагање напора усмерених на отклањање уочених недостатака и унапређење пословних процеса и (3) *дефинисање исхода пројекта* који морају бити мерљиви (повећење обима производње, уштеда у трошковима и сл.).

- Примена друге фазе lean six sigma концепта, фазе мерења, подразумева да интерни ревизори прикупљају финансијске и оперативне податке и успостављају одговарајућу метрику како би били у могућности да квантификују одступања

---

<sup>318</sup>Mustapha, M., Muda, M., (2012) Lean Six Sigma and Operational Audit as a New Paradigm for Improvement, The 2012 International Conference on Business and Management, Phuket – Thailand, стр. 696

<sup>319</sup>Moeller, B., (2009), Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, 719

<sup>320</sup>Aghili, S., (2009) The Six Sigma Approach to Internal Audits, Strategic Finance, Vol. 90, Issue 8, стр. 40

остварених перформанси пословног процеса од унапред постављених као задовољавајућих. Тачније, интерни ревизори остварене перформансе треба да упореде са најбољом праксом или интерно успостављеним стандардима јер на тај начин могуће је изоловати области у којима реализација одговарајућег процеса има недостатке, или пак идентификовати боље начине за обављање активности по угледу на друга предузећа.<sup>321</sup>

- Трећа фаза, анализа, усмерена је на проналажење узрока утврђених одступања и процене њиховог утицаја на перформансе процеса. Тако, спровођењем различитих тестова атрибута, интерни ревизори идентификују делове процеса који не функционишу како је планирано, односно, нису у складу са прописаним политикама, процедурама, правилима и прописима, док спровођењем квантитативних тестова утврђују ефекте, односно утицај дела процеса који не функционише адекватно на квалитет његовог аутпута.

- У фази унапређења, на основу добијених резултата интерни ревизори треба да идентификују могућности за унапређење процеса и препоруче начин за елиминисање уочених грешака, пропуста и сл. Притом, примена lean six sigma концепта подразумева да препоруке интерног ревизора буду такве да подразумевају минимални износ трошкова у њиховој имплементацији, а могу упућивати и на евентуално елиминисање одређених корака у процесу уз очување његовог интегритета.<sup>322</sup>

- Напослетку, кореспондирајућа фаза интерне ревизије фази контроле lean six sigma концепта јесте праћење имплементирања датих препорука од стране одговорних лица, а што се постиже: интервјуисањем запослених одговорних за имплементирање препорука, прегледом пратеће документације, спровођењем тестова ради утврђивања ефикасности предузетих акција и сл.<sup>323</sup> Ово из разлога што, посао интерних ревизора није завршен док недостаци не буду кориговани и не остану кориговани. У том смислу, „интерни ревизори утврђују да ли је менаџмент предузећа предузео активности у складу са препорукама које су интерни ревизори изнели у извештају...као и примереност, ефикасност и правовременост предузетих акција.“<sup>324</sup>

---

<sup>321</sup>Warren, P., Hannan, J., Youngberg, P., (2011), Internal Audit Leads the Way to Performance Improvement, Crowe Horwath, стр. 8-10

<sup>322</sup>Đorđević M., Novičević-Čečević, B., (2014), Synergistic effects of internal audit and lean-six sigma concept on business process improvement

<sup>323</sup> Foreign Affairs, Trade and Development Canada, доступно на: <http://www.international.gc.ca> ,

<sup>324</sup> Practice Advisory 2500.A1-1

## ЧЕТВРТИ ДЕО

### ЕФЕКТИВНОСТ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ КАО УСЛОВ ЊЕНОГ ДОПРИНОСА УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

#### 1. Потреба и значај обезбеђивања ефективности интерне ревизије

Веома динамична еволуција интерне ревизије у последњих двадесетак година условила је, како је већ поменуто, да у центар пажње ревизорске теорије и праксе буде концепт креирања додате вредности за предузеће. Посматрање интерне ревизије у том контексту упућује на чињеницу да како је и сама заинтересована за ефективност, ефикасност и економичност пословних процеса, тако мора и она да се темељи на тим основама. Chambers и Rand<sup>325</sup> овоме додају и четврто „Е“ – правичност (енг. equity). При томе, чињеница да ефективност подразумева „радити праву ствар“, ефикасност „радити на прави начин“, економичност „радити уз што ниже трошкове“ а правичност „радити уз поштовање општег и специфичног Кодекса етике“ упућује на став да је ефективност једно од најбитнијих „Е“, имајућу у виду да, без обзира колико се ефикасно, економично и правично реализовале активности интерне ревизије, оне немају смисла уколико нису ефективне. Дакле, успостављање и функционисање интерне ревизије у предузећу не подразумева безусловно да ће предузеће имати одређене користи од ње, односно да ће интерна ревизија допринети остваривању стратегијских циљева предузећа.<sup>326</sup> Из тих разлога, поред напора усмерених на „симултано и конзистентно редизајнирање улоге и активности интерне ревизије“<sup>327</sup> нужно је наметнута потреба ширења свести, и то како у професионалним тако и у академским круговима, о потреби и значају обезбеђивања њене ефективности. Јер, чињеница је да само ефективна интерна ревизија може обезбедити<sup>328</sup> континуитет процеса мониторинга, исправно процењивање, осигурање квалитета система и

<sup>325</sup> Chambers, A, Rand, G., (1997), *The Operational Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, према: Андрић, М., Крсмановић, Б., Јакшић, Д., (2009), *Ревизија-теорија и пракса*, Економски факултет Суботица, стр. 293

<sup>326</sup> Đukić, T., Đorđević M., (2014), Needs and specifics of ensuring effective internal audit, *Facta Universitates*, Vol.11, No.4, стр. 355

<sup>327</sup> Arena, M., Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, *International Journal of Auditing*, No.13: 44

<sup>328</sup> Matarneh, G., (2011), Factors Determining the Internal Audit Quality in Banks: Empirical Evidence from Jordan, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 73: 112-113

неопходне анализе, резултате процена и препорука менаџменту предузећа. На тај начин, интерна ревизија доприноси унапређењу четири битна процеса у предузећу:<sup>329</sup>

- учењу (подучавањем запослених у предузећу на који начин обезбедити боље обављање активности и одговорности),
- мотивацији (обавеза пружања објашњења у вези са евентуално уоченим недостацима мотивише запослене да побољшају своје перформансе),
- одвраћању од злоупотребе (знајући да је ревизија неминовна запослени ће бити обесхрабрани да чине злоупотребе) и
- унапређењу процеса (интерна ревизија повећава вероватноћу да се раде праве ствари на прави начин).

Универзална и општеприхваћена дефиниција ефективности интерне ревизије није присутна у стручној литератури, тако да уколико се ефективност, уопштено, посматра као „мера/степен у коме су постављени циљеви постигнути“<sup>330</sup>, онда се та дефиниција може применити и на интерну ревизију, па о ефективној интерној ревизији говоримо када ова функција у највећој мери испуњава циљеве због којих је успостављена - креирање додате вредности за предузеће и унапређење процеса и, уопште, укупног пословања предузећа. Иначе, детерминисањем ефективности интерне ревизије бавили су се бројни реномирани аутори из ове области. Тако су Lenz и Hahn, на самом почетку свог истраживања, дали релативно уопштену дефиницију према којој ефективна интерна ревизија подразумева „концепт базиран на ризику који доприноси постизању циљева“<sup>331</sup>. Оваквим приступом детерминисања ефективности интерне ревизије аутори нису прецизирали циљеве чијем остварењу интерна ревизија доприноси. Њихова намера била је да нагласе да се ради о концепту усмереном на остваривање циљева, уопште, те да је дефиниција у том делу „отворена“ и могуће ју је допунити специфичним циљевима предузећа који се јављају у пракси. Касније, усвајајући као прихватљиву Sarens-ову дефиницију према којој је „ефективна она интерна ревизија она која има позитиван утицај на квалитет корпоративног

---

<sup>329</sup> Eden, D., Moriah, L., (1996), Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment, Organizational Behavior and Human Decision Performance, према: Cohen, A., Sayag, G., (2010), The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations, Australian Accounting Review No. 54 Vol. 20 Issue 3, стр. 297

<sup>330</sup> Anderson, D., Rose, J., Jameson, S., (2010), Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, USA, стр. 2

<sup>331</sup> Lenz, R., Hahn, U., (2015), [A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities](#), Managerial Auditing Journal, Vol. 30 Iss: 1, стр. 7

управљања“<sup>332</sup> Lenz и Hahn су допунили своје гледиште и ефективну интерну ревизију детерминисали као „на ризику заснован концепт који пружа предузећу помоћ у реализацији његових циљева позитивним утицајем на квалитет корпоративног управљања“<sup>333</sup>.

Специфичнији приступ у дефинисању ефективности интерне ревизије пружили су бројни други аутори. Међу њима, Dittenhofer<sup>334</sup> указује да је ефективна интерна ревизије она која значајно доприноси ефективности сваког појединачног ревидираног субјекта/процеса/активности и предузећа у целини. Van<sup>335</sup> бавећи се питањем ефективности интерне ревизије у јавном сектору објашњава да је ефективност ове функције одређена мером у којој доприноси ефективном и ефикасном испоручивању услуга од јавног интереса. Karapetrovic и Willborn<sup>336</sup> ефективност интерне ревизије посматрају као систем који је структуриран од три концепта, односно производ је остварене поузданости, доступности и подобности саме интерне ревизије. Према њиховом мишљењу, систем ефективности подразумева вероватноћу да ће интерна ревизија обављајући своје активности у специфичним условима испунити постављене циљеве предузећа у одређеном временском периоду и обиму. На сличан начин ефективност интерне ревизије перципирају и Ramachandran и Subramanian<sup>337</sup> сматрајући да способност и спремност ревизора да обављају ревизију без грешке, њихова приправност да функционишу када је потребно, и могућност адекватног идентификовања сета циљева које је потребно реализовати чини интерну ревизију ефективном. Уколико неки од ових елемената недостаје, ефикасност система ће бити оштећена. Mizrahi and Ness-Weisman<sup>338</sup>, ефективност интерне ревизије, такође, везују за способност интерних ревизора да својим активностима делују превентивно и корективно, те је одређују „бројем и обимом недостатака коригованим као последица

---

<sup>332</sup> Sarens. G., (2009) Internal auditing research: Where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing*, 13, Issue 1, стр.3

<sup>333</sup> Lenz, R., Hahn, опт. цит. стр. 7

<sup>334</sup> Dittenhofer, Mort (2001), Internal audit effectiveness: an expansion of present methods, *Managerial Auditing Journal*, стр.444

<sup>335</sup> Van Gansberghe, C.N. (2005), Internal auditing in the public sector: a consultative forum in Nairobi, Kenya, shores up best practices for government audit professionals in developing nations, *Internal Auditor*, Vol. 62, No. 4. 69-73

<sup>336</sup> Karapetrovic, S. and Willborn, W. (2000), “Quality assurance and Effectiveness of Audit systems”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 (6), стр. 682

<sup>337</sup> Ramachandran, J., Subramanian, R., Kisoka, I., (2012), Effectiveness of Internal Audit in Tanzanian Commercial Banks, *British Journal of Arts and Social Sciences*, Vol. 8 No.1, стр. 34

<sup>338</sup> Mizrahi, S., Ness-Weisman, I., (2007), Evaluating the effectiveness of auditing in local municipalities using analytic hierarchy process (ahp): A general model and the Israeli example, *International Journal of Audit-ing*, 11, стр. 188

процеса ревизије“. Ослањајући се на овакву дефиницију Ђукић и Ђорђевић<sup>339</sup> указују да је интерна ревизија ефективна када:

- накнадним деловањем које је усмерено на оцењивање ефеката прошлих догађаја, постигнутих резултата и насталих грешака тежи да се у будућности уочене грешке и неправилности исправе, као и да се спречи њихово поновно појављивање и
- превентивним деловањем пружају помоћ и подршку менаџменту у идентификовању будућих ризика, предлажу успостављање и имплементацију система интерних контрола којима ће се ти ризици на време ставити под контролу, пружају савете за унапређење ефикасности и ефективности пословних процеса и др.

Анализа релеванте литературе на тему ефективности интерне ревизије упућује на закључак да су приступи у дефинисању овог појма мање или више различити. Међутим, са сигурношћу се може тврдити да све дефиниције указују на чињеницу да ефективна интерна ревизија у значајној мери унапређује систем корпоративног управљања. И пракса је показала да су предузећа која на ефективан начин користе функцију интерне ревизије у могућности да боље идентификују пословне ризике и недостатке у процесима и системима, као и да преузму одговарајуће корективне акције, што у коначном омогућава континуирано унапређење процеса управљања и, уопште, пословања предузећа.

## **2. Мерење и оцењивање ефективности интерне ревизије**

Чињеница је да интерна ревизија представља функцију чије су је карактеристике определиле као део контролног механизма предузећа. Међутим, то не подразумева да као таква треба да буде изузета од процеса мерења и квантификовања успешности и доприноса свога рада. Тачније, веома је важно да и ова функција буде под контролом како би се утврдило да ли су њене остварене перформансе у складу са улогом коју има и постављеним циљевима.<sup>340</sup> Поред овога, условљеност адекватног управљања активностима интерне ревизије и достизања високог нивоа њене ефективности могућношћу утврђивања њених достигнућа посебно је актуелизовала

<sup>339</sup> Ђукић, Т., Ђорђевић М., опт.цит. стр. 355

<sup>340</sup> Bota-Avram, C. Palfi, C., (2009), “Measuring and assessment of internal audit’s effectiveness”, *Economic Science Series, Annals of the University of Oradea*, 18 3, стр. 784



питање мерења и оцењивања њене ефективности. Из тих разлога, низом стандарда и практичних препорука које садржи, МОПП значајно доприноси и пружа подршку у разматрању овог питања. Тако, стандардом 1300 – Програм обезбеђења и унапређења квалитета<sup>341</sup>, извршни руководилац ревизије мора да успостави и одржава програм обезбеђења и унапређења квалитета који покрива све аспекте активности интерне ревизије. Поменути програм, који мора да садржи и интерне и екстерне оцене, и који оцењује ефективност и ефикасност активности интерне ревизије уз могућност идентификовања могућности за њено унапређење, треба да буде осмишљен тако да омогући процену усклађености активности интерне ревизије са Дефиницијом, Стандардима, и оцени да ли интерни ревизори примењују Етички кодекс. Притом, интерне оцене подразумевају стални надзор учинка и прегледе кроз самооцењивање, док се екстерно оцењивање спроводи бар једном у пет година од стране квалификованог, независног оцењивача или тима оцењивача.

Попримање размере једног од најзнајнијих питања мерење ефективности добија и због изазова који се огледа у проналажењу и избору релевантне методе/приступа мерења, али и мере која ће на најбољи начин указати на ниво остварене ефективности интерне ревизије. Несумњиво, у циљу оцене ефективности/неефективности интерне ревизије значајно је прецизно препознати циљеве интерне ревизије које је потребно реализовати, успостављене процедуре за постизање наведених циљева обезбеђивања могућности процене процеса интерне ревизије у целости.<sup>342</sup>

## **2.1. Приступу мерења и оцењивања ефективности интерне ревизије**

Значајне напоре у успостављању методологије мерења ефективности интерне ревизије и избора адекватних мера чинио је ПА у више наврата: 2003., 2006. и 2007. године. Са тим циљем ПА је упућивао на сагледавање усаглашености рада интерних ревизора са МОПП, односно стандардима и Етичким кодексом, полазећи од претпоставке да усаглашеност рада са професионалном регулативом, која претпоставља најбољу праксу, аутоматски подразумева и достизање високог нивоа ефективности. Међутим, и поред тога што обезбеђују значајне информације за процену нивоа ефективности интерне ревизије њима се могу приписати бројни недостаци.

---

<sup>341</sup> Међународни оквир професионалне праксе, (2011), Удружење интерних ревизора Србије, Београд

<sup>342</sup> Ramachandran, J., Subramanian, R., Kisoka, I., (2012), Effectiveness of Internal Audit in Tanzanian Commercial Banks, *British Journal of Arts and Social Sciences*, Vol.8 No.1, стр.34

Поред чињенице да препоручени приступи не обухватају све стандарде, међу најзначајнијим недостацима истиче се да приступи обезбеђују информације које ограничавају примену дескриптивне статистике. Мерење ефективности захтевањем објашњења или описа обезбеђује, претежно, квалитативне податке, који, истина јесу значајни, али који са друге стране онемогућавају примену напредне статистичке анализе. Већина резултата ограничена је на презентацију процента остварења категорије која се посматра. Карактеристике препоручених приступа са ограничењима која их прате дата су у Табели бр. 8

Табела 8. Приступи мерења ефективности интерне ревизије

Година	Начин мерења	Компоненте које су предмет оцене	Ограничења
2003.	Понуђене категорије одговора	Овлашћења и одговорности, Независност, Објективност, Професионалност, Дужна професионална пажња, Уверавање у квалитет и унапређење функције интерне ревизије, Обезбеђивање уверавања и унапређење пословања	Субјективне мере Ограниченост одговора на ДА или НЕ
2006.	Субјективни одговори, у смислу: објасни, опиши	Управљање ризиком, Одговорност и надзор, Задачи интерне ревизије, Однос са менаџментом, Управљање активностима, Информационе технологије, Радно окружење, Интерна процена: текућих и периодични прегледи	Веома субјективне мере, Сва питања су отвореног типа, Не садржи специфична питања која укључују процену појединачних компоненти
2007.	Категорије: -Углавном у складу, Делимично у складу, Није у складу	Планирање, Овлашћења и одговорности, Интерна процена Професионални развој Програм обезбеђења квалитета Политике и процедуре Управљање ризиком Бележење информација Управљање ресурсима, Организациона независност Супервизија ангажмана, Комуницирање резултата, Планирање ангажмана	Неки стандарди нису обухваћени истраживањем

Извор: Прилагођено према: Kasim, M., Hanafi, S., (2012)

Поред поменутих ограничења, значајну критику представљених метода у адекватном сагледавању оствареног нивоа ефективности интерне ревизије упутили су бројни аутори. Те критике се првенствено односе на њихово сагледавање искључиво

усаглашености процедура, активности и квалификованости интерних ревизора са захтевима МОПП. Тако, Alzeban и Gwilliam<sup>343</sup> указују да овакав приступ не узима у обзир исходе интерне ревизије који се односе на захтеве кључних стејхолдера ове функције, због чијег испуњења заправо и функционише. Mihret и Yismaw<sup>344</sup> упућују сличну критику указујући да налази и препоруке интерне ревизије немају посебну сврху уколико менаџмент није посвећен њиховој реализацији. На сличан начин, Arena&Azzone<sup>345</sup> указују да ефекат који интерни ревизори треба да остваре условљен је мером у којој менаџери узимају у обзир рад интерне ревизије, на који начин га вреднују и доносе одлуке да га искористе. У том смислу, ефективност интерне ревизије, заправо, је одређена перцепцијом квалитета интерне ревизије од стране менаџмента предузећа, а не само „исходом ревизорске активности, одговорности и професионалне праксе обављених у складу са ревизорским стандардима, циљевима, политикама и процедурама“.<sup>346</sup> Дубље анализирајући овај проблем, Arena&Azzone<sup>347</sup> даље наглашавају да се ниво остварења циљева модерне интерне ревизије огледа у задовољавању информационих потреба њених стејхолдера и последично укупног пословања предузећа и креирања додате вредности. Због тога, ове мере препоручене од стране ПА, а које они одређују као *мере процеса*, не могу да пруже праву слику остварене ефективности интерне ревизије. Према њиховом мишљењу подесније су *мере аутпута* које узимају у обзир измењена очекивања од интерне ревизије у вези са креирањем додате вредности за предузеће, а које се односе на: проценат препорука интерне ревизије које је менаџмент прихватио и имплементирао, сатисфакцију менаџмента радом и достигнућима интерне ревизије и др. Свакако, као најбоље ови аутори препознају тзв. *мере исхода* које се огледају у, рецимо, уштеди у трошковима, повећању профита, расту цена акција предузећа и сл. а које су остварене као последица имплементирања препорука интерне ревизије. Дакле, уколико ефективност интерне ревизије посматрамо као допринос који она пружа у остваривању перформанси

---

<sup>343</sup> Alzeban A., Gwilliam D., (2012), Perceptions of managers and internal auditors as to factors affecting the effectiveness of internal audit in the public sector context. 10th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance. University of Verona: Italy. Доступно на: <http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/aziz-gwilliam.pdf>, стр. 10

<sup>344</sup> Mihret, D., Yismaw, A., (2007), Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study, Managerial Auditing Journal, Vol. 22 Iss: 5, str. 472

<sup>345</sup> Arena, M. and Azzone, G. (2009), Internal Audit Effectiveness: Relevant Drivers of Auditees Satisfaction, Working paper, доступно на: [https://www.cass.city.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/37335/Marika-Arena.pdf](https://www.cass.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0003/37335/Marika-Arena.pdf)

<sup>346</sup> Ussahawanitchakit, A., Intakhan, A., (2011), Audit professionalism, audit independence and audit effectiveness of CPAs in Thailand, International Journal of Business Research, 11(2), стр. 1

<sup>347</sup> Arena, M., Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, International Journal of Auditing, No.13, стр. 48

пословања онда је неопходно успоставити адекватан начин мерења утицаја аутпута интерне ревизије на унапређење система корпоративног управљања. Међутим, чињеница је да је веома тешко изоловати допринос интерне ревизије овим мерама, због чега се јављају тешкоће њихових примена у пракси. Како наглашавају Regoliosi и d'Eri мера која идентификује допринос интерне ревизије, рецимо, производној функцији у вези са креирањем додате вредности, не може бити лако идентификована јер захтева утврђивање прецизних узрок-ефекат односа између:

- (1) функције интерне ревизије и њених активности (на свим нивоима),
- (2) унапређења процеса
- (3) процеса доношења одлука и
- (4) маргиналне промене вредности за стејкхолдере која се јавља као последица интеракције између (1), (2) и (3).<sup>348</sup>

Дакле, из претходног се може закључити да постоје знатне потешкоће у идентификовању јединствених мера које ће на најбољи начин указати на ефективности рада интерне ревизије, а које се првенствено јављају као последица нематеријалне природе производа/услуга које ова функција пружа. Са циљем превазилажења овог проблема, Ziegenfuss је чинио значајне напоре и развио је читав сет мера које произилазе из следеће четири групе.<sup>349</sup>

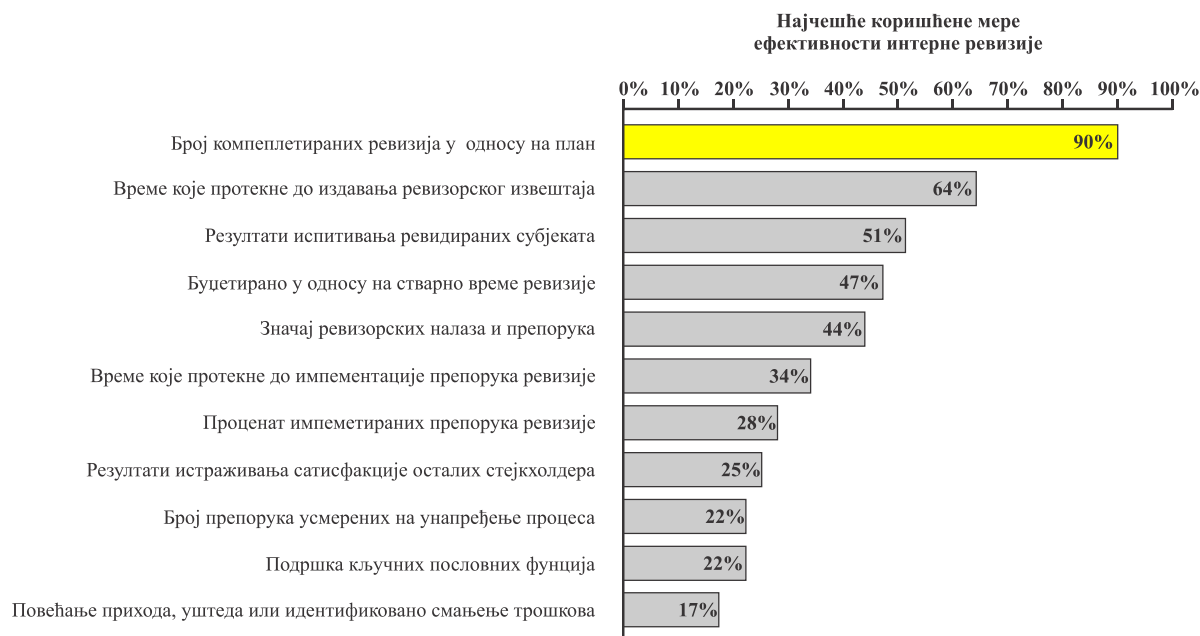
- Инпута интерне ревизије: искуство запослених, број сертифицираних интерних ревизора, просечан број година искуства интерних ревизора, број сати едукације и сл.
- Окружења интерне ревизије: број захтева менаџмента упућених интерним ревизорима, сатисфакција комитета за ревизију, очекивања менаџмента од интерне ревизије и сл.
- Процеса интерне ревизије: проценат реализованих ревизија у односу на планиране, број замерки упућених раду интерних ревизора, остварени број сати рада у односу на буџетирани и сл. и
- Аутпута: број датих препорука, број имплементираних препорука од стране менаџмента, број унапређених процеса на основу препорука интерне ревизије, просечно време одговора на захтеве менаџмента и сл.

---

<sup>348</sup>Regoliosi, C., d'Eri, A., (2014), "Good" Corporate Governance and Quality of Internal Auditing Departments in Italian listed firms. An Exploratory Investigation in Italian listed firms, *Journal of Management & Governance* 18, стр. 899

<sup>349</sup>Ziegenfuss, D., (2000), *Measuring performance, Internal Auditor*, Vol. 57, Issue 1, стр.40

Претходно упућује на чињеницу да, иако су забележени бројни напори, још увек није успостављен јединствен, општеприхваћен приступ за мерење ефективности интерне ревизије.<sup>350</sup> Истраживање која је спровела ревизорска кућа Ernst&Young 2008. године указује на велики број мера које се данас користе у пракси, а на неке од најчешћих приказане су на Слици 10.



Слика 10. Приступи мерења ефективности интерне ревизије  
Извор: Vota-Avram, С., Palfi, С., (2009), стр. 786

Са слике се јасно може уочити да се методе, генерално могу класификовати на квантитативне и квалитативне. *Квантитативне методе* су доста једноставне за разумевање и заснивају се на постојећим подацима, односно на подацима који се једноставно могу прикупити. Тако, степен остварења плана интерне ревизије утврђује се сагледавањем реализованих у односу на планиране активности интерне ревизије у одређеном временском периоду; време потребно за издавање финалног извештаја интерне ревизије претпоставља утврђивање временског периода који протекне од завршетка рада на терену до издавања финалног извештаја; квалификованост интерних ревизора одређује се бројем запослених у одељењу интерне ревизије који поседују професионалне сертификате или професионално искуство мерено бројем година проведеним на пословима интерне ревизије и др. Такође, битно је утврдити и време

<sup>350</sup> Lélis, D., Pinheiro, L., (2012), Auditor and Auditee Perceptions of Internal Auditing Practices in a Company in the Energy Sector, Revista Contabilida de & Finacas, Vol 23, No 60, стр.216

потребно за имплементацију налаза и препорука интерне ревизије, с тим што је од изузетног значаја формирати базу података која ће садржати податке о броју препорука интерне ревизије које су имплементирани у предвиђеном року, броју препорука које су имплементирани са закашњењем у односу на превиђени рок и броју препорука које нису имплементирани. Још једна мера која значајно опредељује ниво остварене ефикасности интерне ревизије јесте време у току радног дана које интерни ревизори проводе обављајући послове ревизије у односу на време које проводе у обављању разних административних послова. Посматрајући ове мере закључује се да њихова примена не захтева улагање сувише напора, а притом омогућава и упоређивање резултата добијених применом исте метрике у другим предузећима.

За разлику од квантитативних, *квалитативне методе* мерења ефикасности интерне ревизије су сложеније због чега захтевају више времена и напора. Усмерене су на анкетирање и интервјуисање менаџера и ревидираних субјеката, због чега омогућавају прикупљање широког спектра информација које указују на важне аспекте успешности рада интерне ревизије и остварења у односу на очекивања. Свакако, одабир тема и, у оквиру њих, питања која ће бити постављена разликоваће се од предузећа до предузећа у зависности од визије менаџера и мишљења клијената ревизије о начинима на које интерна ревизија може и треба да допринесе остваривању циљева организације.

Чињеница је да обе наведене групе метода за мерење ефикасности интерне ревизије имају своје предности и недостатке, због чега се данас углавном користе специфичне, комбиноване методе које укључују како квантитативне, тако и квалитативне показатеље успешности рада интерне ревизије. Постоје бројне методе и приступи који комбинују квалитативне и квантитативне методе, а избор одговарајуће методе зависи од успостављених циљева који ће на најбољи начин рефлектовати ефикасности интерне ревизије. Најпознатија међу њима, која је нашла широку примену у интерној ревизији, јесте Балансна карта.

## **2.2. Балансна карта као инструмент мерења и оцењивања ефикасности интерне ревизије**

Почетком деведесетих година прошлог века, Robert Caplan и David Norton развили су, сада већ широко познат и применљив концепт под називом Балансна Карта (енг. Balanced Scorecard). Ради се о концепту који се темељи на премиси да „оно што је

могуће мерити, тиме је могуће и управљати“ и као такав користи се у многим предузећима, државним агенцијама и другим организацијама широм света. Иако је током времена овај концепт развијен у правцу управљачког система, његова примарна намена као контролног система за мерење перформанси предузећа још увек је у широкој употреби. Ово из разлога што се ради о концепту који потенцира сет квантитативних и квалитативних мерила. Примена Балансне карте подразумева трансформисање стратегијских циљева предузећа у показатеље успешности, односно, трансформацију визије и стратегије предузећа у мерљиве пословне циљеве.

Погодност примене Балансне карте за делове предузећа који имају специфичну мисију и стратегијске циљеве нарочито је велика. То је препознао Mark Frigo те је указао на модификацију овог концепта и могућност његове употребе у интерној ревизији. Он је у кооперацији са Истраживачком фондацијом института интерних ревизора 2002. године објавио студију под називом „Оквир Балансне карте за одељење интерне ревизије“.<sup>351</sup> Циљ његове студије био је да презентује оквир балансне карте на одељење интерне ревизије и покаже како принципи балансне карте могу бити употребљени за мерење перформанси интерне ревизије. Истовремено презентовао је трендове и праксу мерења перформанси интерне ревизије која је повезана са принципима балансне карте. На тај начин Балансна карта пружа помоћ интерној ревизији да одговори на типична питања стејкхолдера, као што су:<sup>352</sup>

- на који начин интерна ревизије мери своје перформансе?
- на који начин се успешност интерне ревизије у предузећу може упоредити са успешношћу интерних ревизија у другим предузећима?
- на који начин интерна ревизија додаје вредност предузећу?
- ноје су кључне стратегије и циљеви интерне ревизије?

Примена Балансне карте у интерној ревизији не носи са собом исувише много специфичности у односу на њену примену у другим деловима предузећа. Mark Frigo је кренуо од становишта да се Балансна карта базира на одговарајућим концептима које је могуће применити и у интерној ревизији. Ти концепти односе се на: мерење перформанси са тачке гледишта купца (корисника), дефинисање извесних показатеља

---

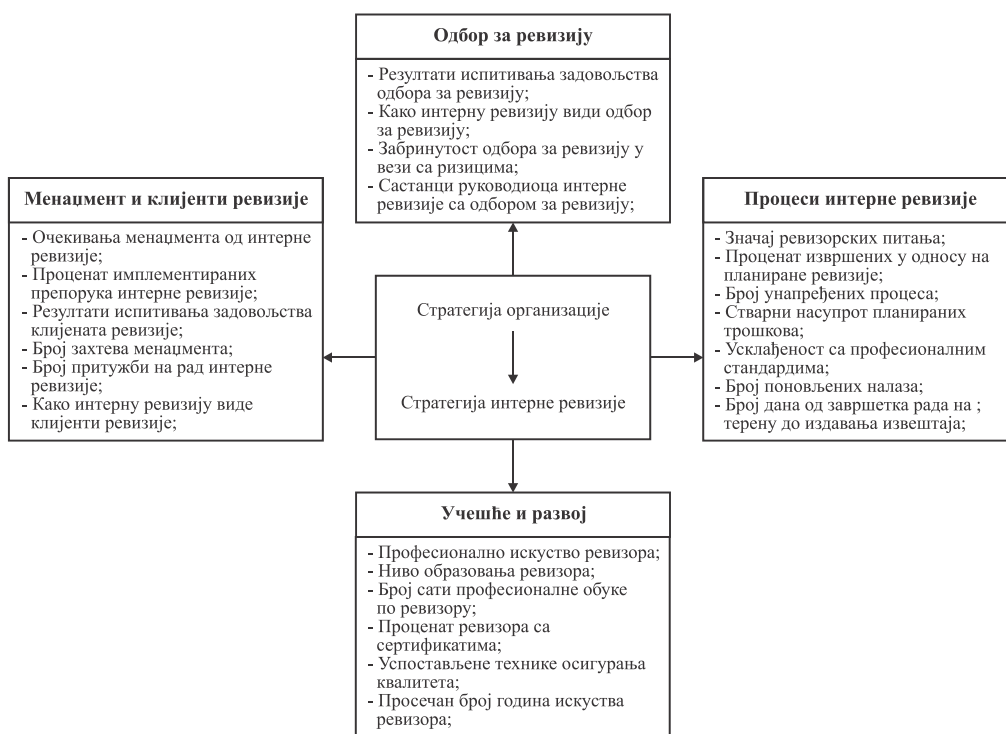
<sup>351</sup> The Institute of Internal Auditors Research Foundation, (2002), A Balanced Scorecard Framework for Internal Audit Department

<sup>352</sup> Кондић, Н., Петровић, Н., (2012), Измијењена улога и одговорности интерне ревизије у процесу корпоративног управљања, VII међународни симпозијум о корпоративном управљању: Променама стратегија, политика и модела корпоративног управљања до преваладавања кризе, Бања Врућица, стр. 141

за квантификовање перформанси интерне ревизије, везу између интерне ревизије и очекивања корисника, фокусирање на стратегије функције интерне ревизије, иновације и др. У том смислу, примена Балансне карте у интерној ревизији обезбеђује оквир мерења перформанси које се односе на остварене карактеристике услуга које пружа интерна ревизије (функционалност, квалитет, правовременост и др.), затим, испоручену вредност стејкхолдерима и могућности, односно, способност интерне ревизије. Притом, четири изворна подручја за мерење перформанси предузећа које су дали аутори Балансне карте: финансије, купци, интерни пословни процеси и учење и развој, Mark Frigo је модификовао у четири подручја адекватна за мерење перформанси интерне ревизије, и то: комитет за ревизију, менаџмент и клијенти ревизије, процеси интерне ревизије и учење и развој. Свакако, наведена подручја за мерење перформанси интерне ревизије могу евентуално бити допуњена и неким другим (регулаторне агенције, акционари, власници и сл), што првенствено зависи од специфичности сваког предузећа.

Након утврђивања кључних подручја за мерење перформанси, примена концепта Балансне карте за мерење ефективности интерне ревизије подразумева формулисање стратегијских циљева ове функције и то за свако подручје, као полазне основе за његову примену. Формулисани циљеви треба да буду усмерени на искоришћавање предности, избегавања слабости, искоришћавања шанси и елиминисања претњи. Такође, приликом формулисања стратегије интерне ревизије неопходно је имати на уму да је усклађеност стратегија интерне ревизије са кључним стратегијама предузећа, заправо, примарни циљ Балансне карте због чега је годишњи план интерне ревизије препоручљиво упоредити и ускладити са стратегијским планом предузећа. Након овога, прелази се на следећи корак који подразумева утврђивање мерила перформанси, односно, индикатора помоћу којих ће се извршити мерење успешности интерне ревизије. Број тих мерила је велики, међутим, од великог је значаја пажљиво изабрати разуман број адекватних мерила и усмерити пажњу на оне кључне који се односе на обавезе и улогу интерне ревизије у систему корпоративног управљања. Примери неких од кључних мерила ефективности интерне ревизије у односу на сва четири претходно идентификована подручја дата су на Слици 11.





Слика 11. Примена Балансне Карте у интерној ревизији

Извор: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, (2002), A Balanced Scorecard Framework for Internal Audit Department

На основу претходне слике може се уочити да примена балансне карте у интерној ревизији икључује:

- примену мера перформанси везане за кориснике услуга интерне ревизије – интерна ревизија усмерена је на задовољавање информационих захтева великог броја различитих корисника који имају различита очекивања, те последично и различитим мерама оцењују ефективност интерне ревизије
- примену водећих индикатора/мера перформанси (испушка услуга интерне ревизије на време) које утичу на мере које се јављају као последица тога (нпр. сатисфакција корисника),
- фокусирање на мере интерних процеса које утичу на мере перформанси везане за кориснике,
- примену мера перформанси које се односе на стратегију функције интерне ревизије и стратегију предузећа као целине,
- значајно усмерење на мере иновације и учења као битне детерминанте ефективности интерне ревизије сада и у будућности.

Поред овога, значај Балансне карте за интерну ревизију огледа се у томе што је доказана као вредни инструмент управљања овом функцијом. Наиме, полазећи од дефинисаних мера перформанси по појединим подручјима детерминишу се пожељна стања и иницијативе за њихово постизање. На основу тога, креира се стратегијска мапа интерне ревизије чијим се праћењем и реализацијом достиже висока ефективност интерне ревизије. Дакле, Балансна карта обезбеђује:<sup>353</sup> основу за ефективно обављање активности интерне ревизије, интегрисање активности интерне ревизије у стратегијска питања предузећа путем повезивања циљева интерне ревизије и критеријума мерења циљева са елементима балансне карте.

### 3. Фактори ефективности интерне ревизије

Досадашња излагања о ефективности интерне ревизије несумњиво указују да се ради о веома сложеној и динамичној категорији, што је, у највећој мери, последица чињенице да је ефективност интерне ревизије вишефакторски условљена величина. То посебно потврђују емпиријска истраживања бројних аутора из ове области који су, полазећи од различитог перципирања ефективности интерне ревизије, и с тим у вези, различитих приступа њеног мерења и оцене, идентификовали велики број фактора који значајно детерминишу ниво остварене ефективности интерне ревизије. Тако су Mihret и Yismaw, закључили да је ефективност интерне ревизије посебно условљена:<sup>354</sup>

- квалитетом интерне ревизије који је одређен искуством интерних ревизора, делокругом њиховог рада, ефективним планирањем ревизије, ефективном комуникацијом,
- подршком коју ова функција добија од менаџмента а која се огледа у пружању одговора менаџмента на налазе ревизије које добија, пружању подршке у јачању саме функције интерне ревизије,
- организационим позиционирањем интерне ревизије које је детерминисано интерном организацијом ове функције, постојањем организационих политика и процедура, расположивим буџетом и др. и

---

<sup>353</sup> Melville R, (2003), *The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management*, International Journal of Auditing Int. J. Audit. 7: 209–222

<sup>354</sup> Mihret, D., Yismaw, A., (2007), Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study, Managerial Auditing Journal, Vol. 22 Iss: 5

- карактеристикама клијената ревизије, односно, њиховом професионалношћу, ставом у вези са функционисањем и значајем интерне ревизије, нивоом кооперације са ревизорима и др.

Arena и Azzone<sup>355</sup> тражећи одговор на питање који су то носиоци ефективности интерне ревизије у светлу промене њене „мисије“ и улоге у систему корпоративног управљања дошли до следећих резултата. *Карактеристике ревизорског тима*, у смислу броја и компетентности интерних ревизора значајно утичу на ефективност интерне ревизије - довољан број чланова ревизорског тима омогућавају честе ротације у обављању активности што директно утиче на већу објективност, док, њихова компетентност повећава признавање ове функције и њене улоге од стране стејкхолдера. Такође, позитиван утицај на ефективност интерне ревизије има и њено активно учествовање у управљању ризиком предузећа што подразумева, не само пружање уверавања одбору директора у ефективност процеса управљања ризиком, већ и саветовања по питању идентификовања, процене и имплементирања методологије управљања ризиком, а све у циљу унапређења самог процеса. Још један од фактора са позитивним утицајем на ефективност интерне ревизије који су поменути аутори идентификовали јесте и *блиска сарадња функције интерне ревизије са комитетом за ревизију*. Иако организациона позиционираност интерне ревизије треба да буде таква да јој обезбеди висок ниво аутономије и независности, блиска сарадња са Комитетом за ревизију је неопходна, првенствено, због лакше размене података. Поред тога, пратећи рад интерне ревизије, Комитет може да пружи помоћ у идентификовању евентуалних проблема интерне ревизије и понуди могућности за њихово превазилажење.

Даље, истраживање Alzeban-а и Gwilliam-а<sup>356</sup> указује на пет кључних фактора ефективности интерне ревизије. Најпре, *квалификованост интерних ревизора*, у смислу, поседовања адекватних знања, вештина и других компетенци неопходних за ефективно спровођење активности. Затим, *величина функције интерне ревизије*, у смислу, располагања адекватним и довољним како материјалним, тако и људским ресурсима. Даље, *однос интерне и екстерне ревизије* идентификован је као фактор са значајним утицајем на ефективност интерне ревизије – њихова међусобна кооперација

<sup>355</sup>Arena, M., Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, International Journal of Auditing, No.13

<sup>356</sup>Alzeban A.,Gwilliam D.,(2012), Perceptions of managers and internal auditors as to factors affecting the effectiveness of internal audit in the public sector context. 10th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance. University of Verona: Italy. Доступно на: <http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/aziz-gwilliam.pdf>

и координација по питању усаглашавања ставова, учесталости одржавања састанака, дискутовања о заједничким проблемима и плановима, размена радних папира и др. значајна је и корисна како за предузеће, тако и за екстерне стејкхолдере ревизије. Такође, значајно признавање вредности коју функција интерне ревизије има за предузеће произилази из *подршке коју добија од менаџмента*, а који на тај начин, заправо, оснажује интерну ревизију за адекватно обављање дужности и одговорности у њеном делокругу рада. На крају, поменути аутори указују на *независност интерних ревизора* као фактору који је одувек био кључ не само ефективности, већ и смисла интерне ревизије. Ниво остварене независности, аутори су детерминисали постојећим линијама извештавања интерне ревизије, постојањем директног контакта интерних ревизора са менаџментом предузећа и Комитетом за ревизију, могућношћу приступа свим деловима предузећа и документима и сл.

Karagiorgos<sup>357</sup> и остали применили су приступ мерења утицаја COSO компоненти система интерне контроле на остварене перформансе интерне ревизије. Проценом контролног окружења путем: интегритета и усвојених вредности, филозофије менаџмента и организационе структуре; процене ризика путем: идентификације ризика и циљева на нивоу процеса; контролних активности путем: успостављених политика и процедура; информисање и комуникације путем: квалитета информација и ефективности комуникације и мониторинг путем: сталног праћења рада и појединачних процена, аутори су идентификовали значајан утицај свих компоненти на ефективност интерне ревизије, при чему, предњачи контролно окружење.

Значај идентификовања фактора ефективности интерне ревизије потенцира и ПА који је применио специфичан оквир процене ефективности, систематизујући факторе у три кључна подручја:<sup>358</sup>

- *Позиција интерне ревизије* која је одређена мисијом и визијом интерне ревизије, стејкхолдерима које опслужује и услугама које пружа, затим, организацијом рада, начином финансирања и успостављеним критеријума успешности рада,

---

<sup>357</sup> Karagiorgos, T., Drogalas, G., Giovanis, N., (2011), Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, International Journal of Economic Sciences and Applied Research 4 (1): 19-34

<sup>358</sup> Spillane, D., (2009), Assessing Internal Audit function effectiveness, Institute of Internal Auditors

- *Људски ресурси*, у смислу, компетентности интерних ревизора, стратегије запошљавања, успостављеног програма напредовања у каријери, културе запослених и успостављеног система награђивања,
- *Процеси интерне ревизије* – процена ризика, планирање и извештавање, затим, технологија која се примењује, администрација, однос са менаџментом и мерење остварених перформанси.

Питањем ефективности интерне ревизије, и посебно фактора који у највећој мери детерминишу ту ефективност бавили су се и многи други аутори. Имајући у виду да су, у мањој или већој мери, идентификовали већ поменуте факторе, у Табели бр. 9 дат је сумаран преглед резултата спроведених истраживања.

Табела бр. 9                      *Фактори ефективности интерне ревизије*

Аутор и година истраживања	Идентификовани фактори ефективности интерне ревизије
Nassir (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вештине интерних ревизора,</li> <li>• Подршка Комитета за ревизију и Одбора директора,</li> <li>• Интегритет интерних ревизора,</li> <li>• Ефикасност функције интерне ревизије,</li> <li>• Компетентност интерних ревизора,</li> <li>• Познавање пословних активности и привреде у којој предузеће послује,</li> <li>• Независност интерних ревизора</li> </ul>
Regoliosi, C., d'Eri, A., (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формална организација ИР (линије извештавања, донета повеља ИР, учесталост ревидирања повеље),</li> <li>• Структура ИР (број година искуства интерних ревизора, однос броја интерних ревизора према укупном броју запослених, проценат сертифицираних ревизора, могућност обуке и професионалног усавршавања интерних ревизора),</li> <li>• Програм ИР (успостављен систем прегледа процене квалитета рада ИР, број кључних индикатора перформанси ИР, остварени одговори на рад ИР),</li> <li>• Активности ИР (време проведено у обављању активности ИР, проценат комплетираних ревизија према дефинисаном плану)</li> </ul>
Cohen, A., Sayag, G., (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Припадност сектору – приватном или јавном,</li> <li>• Професионална стручност интерних ревизора,</li> <li>• Квалитет рада ревизора</li> <li>• Организациона независност,</li> <li>• Могућност напредовања и развијања каријере</li> <li>• Подршка топ менаџмента</li> </ul>
Gansberghe, V., (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Власништво,</li> <li>• Успостављени организациони и управљачки оквиру у предузећу,</li> <li>• Законска регулатива,</li> <li>• Ресурси и</li> <li>• Професионалност интерних ревизора</li> </ul>
Soh&Martinov-Bennie (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура, статус и однос функције интерне ревизије са стејкхолдерима и</li> <li>• Компетентност интерних ревизора</li> </ul>

Ussahawanitchakit и Intakhan (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Професионалност интерних ревизора</li> <li>• Независност интерних ревизора,</li> <li>• Искуство интерних ревизора</li> <li>• Етичка оријентација</li> </ul>
Lélis, D., Pinheiro, L. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ниво припреме интерних ревизора,</li> <li>• Квалитет препорука интерних ревизора</li> <li>• Оријентација ка ризику</li> </ul>

Табела је резултат истраживања аутора

Систематска истраживања усмерена на идентификовање фактора ефективности интерне ревизије представљају нужни услов остваривања бољих перформанси ове функције. Ово из разлога што само се прецизним идентификовањем и, још битније, адекватним разумевањем поменутих фактора обезбеђује процена, преиспитивање и, последично, кориговање положаја, процедура и активности интерне ревизије, као и унапређења њеног односа са другим функцијама у предузећу.

Полазећи од чињеница да је планирање активности интерне ревизије полазна и критична фаза целокупног процеса интерне ревизије, да је адекватно презентовање резултата рада услов прихватања и имплементирања налаза ове функције, а адекватно успостављени односи са менаџментом и комитетом за ревизију услов несметаног рада интерне ревизије, у даљем тексту указаћемо на независност и објективност интерних ревизора, планирање и приступе извештавању које примењује као кључним факторима ефективности ове функције.

### **3.1. Независност и објективност интерних ревизора као фактор ефективност интерне ревизије**

Независност и објективност фундаментални су концепти на којима се заснива ефективно функционисање интерне ревизије. Иако присутни у пракси интерне ревизије од самог њеног настанка, нужност остваривања високог степена независности и професионалне објективности данас посебно долази до изражаја као последица изазова са којима се интерна ревизија суочава у савременим условима пословања: ширење делокруга рада, задовољавање информационих потреба великог броја корисника, остваривање веће транспарентности и одговорности у раду, пружање високог степена уверавања у ефикасност и ефективност процеса, активности и рада других, унапређење координације рада са осталим учесницима у корпоративном управљању и сл. Из тих разлога, од интерне ревизије се очекује да, са циљем потпуног искоришћавања својих потенцијала за унапређење система корпоративног управљања, примењује независтан

и објективни приступ у дефинисању обухвата свога рада, спровођењу активности и саопштавању резултата. Имајући у виду специфичности обезбеђивања независности и објективности, поред поштовања професионалне регулативе интерни ревизори морају бити у стању да препознају и на адекватан начин управљају сваком претњом нарушавања независности и објективности. На тај начин избећиће ситуације које би њихово независно деловање и могућност објективног професионалног расуђивања и доношења одлука могле да доведу под сумњу. Због тога се веома често може наићи на поређење према коме су независност и објективност за интерне ревизоре исто што и Хипократова заклетва за лекаре.<sup>359</sup>

### **3.1.1. Професионална регулатива независности и објективности**

#### ***-општи осврт-***

Императив остваривања независности и објективности интерних ревизора условио је да се у МОПП овом питању посвети посебна пажња. Тачније, већ у самој дефиницији интерне ревизије истиче се да се ради о „...независној активности објективног уверавања и консултације...“. Притом, иако су независност и објективност снажно повезане категорије и веома често се помињу у истом контексту ради се о различитим атрибутима који се дефинишу на следећи начин:<sup>360</sup>

*„Независност је слобода од услова који могу бити претња способности активности интерне ревизије да на непристрасан начин извршава своје обавезе...“*

*Објективност је непристрасан ментални став који допушта интерним ревизорима да изведу ангажовање на такав начин да верују у резултат свог рада, као и у то да нису учињени никакви уступци када је у питању квалитет. Објективност подразумева да интерни ревизори не подређују своје мишљење о питањима ревизије мишљењу других“*

Додатно разграничење ових појмова ПА је нагласио у Практичном водичу „Независност и објективност“ у коме се објективност детерминише као стање ума, док је независност стање ствари, односно обезбеђивање могућности објективног извршавања задатака интерних ревизора.<sup>361</sup> С тим у вези, објективност интерних

<sup>359</sup>Christopher, J., Gerrit S., Leung, P., (2009), *A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia*, Accounting, Auditing&Accountability Journal, Vol.22, No.2, стр. 201

<sup>360</sup> МСППР 1100

<sup>361</sup> Диференцирање ових концепата на сличан начин врши и Mutchler који објективност описује као пожељну карактеристику појединца, односно ревизорског тима, док независност као жељене

ревизора не подразумева истовремено и њихову независност и обратно, независност интерних ревизора не мора безусловно значити и њихову објективност. Међутим, ипак се може рећи да је основ обезбеђивања независности интерне ревизије, заправо, остваривање објективности у раду и адекватно управљање претњама за остварење исте. Тачније, правовремено идентификовање и елиминисање претњи које могу угрозити објективност интерних ревизора представља предуслов за спровођење активности које су у функцији остваривања независности интерне ревизије, а које се односе на: адекватно организационо позиционирање интерне ревизије, успостављање јаког управљачког система, доношење повеље ревизије, успостављање праксе запошљавања и отпуштања интерних ревизора и др. Притом, иако се из претходног може приметити да се независност потенцира на организационом нивоу, из дефиниције се уочава да је њен значај подједнако битан и на индивидуалном, функционалном и нивоу појединачних ангажмана.<sup>362</sup>

Такође, и Етичким кодексом посебно се истиче објективност као начело по коме интерни ревизори морају показивати највиши степен професионалне објективности приликом прикупљања, процене и саопштавања информација о активностима или процесу који се испитује.....и да при формирању суда не буду под непримереним утицајем својих властитих интереса или интереса других. У том смислу, интерни ревизори не смеју учествовати у било каквој радњи или односу (супротно са интересима организације) или прихватити ишта што би могло нарушити или наизглед нарушити њихово професионално расуђивање или непристрасну оцену. Такође, морају обелоданити све материјалне чињенице са којима су упознати, а које би могле, да нису обелодањене искривити извештавање о активностима које су биле предмет испитивања.

Потреба и значај обезбеђивања независности и објективности интерне ревизије условио је и доношење значајног броја стандарда извођења, и са њима повезаним практичним саветима. Тако, стандард 1100 обавезује да активност интерне ревизије мора да буде независна, а интерни ревизори објективни у обављању својих послова. Овај стандард праћен је тумачењем према коме интерни ревизор треба да има директан

---

карактеристике средине у којој се обавља интерна ревизија. Mutchler, J., (2003), Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing, Монографија у: Research Opportunities in Internal Auditing, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, стр. 235

<sup>362</sup>Stewart, J., Subramaniam, N., (2010), Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities, Managerial Auditing Journal, Vol. 25 No. 4, стр.330



и неограничен приступ вишем руководству и одбору а што се заправо постиже двоструком линијом извештавања. Ово питање се даље детерминише у стандарду 1110 према коме извршни руководилац ревизије мора да извештава онај ниво руководства у предузећу који активности интерне ревизије омогућава да испуни своје обавезе. У том смислу, организациона независност се постиже када извршни руководилац ревизије о свом раду функционално извештава комитет за ревизију а административно виши ниво менаџмента, при чему функционална линија извештавања обухвата сва она питања која се односе на обухват рада интерне ревизије, од планирања до извештавања о резултатима рада, укључујући и контролу квалитета активности интерне ревизије, док административна линија извештавања подразумева комуникацију са одговарајућим вишим нивоом менаџмента о административним питањима везаним за свакодневно пословање ове функције.

Стандард 1120 промовише личну објективност интерних ревизора према коме интерни ревизори морају имати објективан и непристрасан став у обављању својих задатака. Такође, они морају избегавати сваки сукоб интереса који може умањити поверење у интерног ревизора, активност интерне ревизије и саму професију, а повезаним Практичним саветом 1120-1 значајна лична одговорност у том смислу је на руководицу интерне ревизије који када год је то изводљиво треба периодично да ротира задатке особља интерне ревизије.

Напоследку, стандард 1130 указује на обавезу обелодањивања детаља нарушавања независности и објективности интерне ревизије. Бројни практични савети повезани са овим стандардом указују на узроке нарушавања независности и објективности и обавезе интерних ревизора и руководиоца ове функције да објаве детаље тог нарушавања и адекватно реагују у таквим ситуацијама. Значај препознавања претњи остваривању високог степена независности и објективности условио је да их и у свом практичном водичу ИА посебно нагласи. Тако угрожавањем објективности може настати због:<sup>363</sup>

- социјалних притисака на интерне ревизоре када екстерни ревизори, регулаторна тела, менаџмент и др. сматрају да сваки ангажман интерне

---

<sup>363</sup> Jameson, S., (2011), Independence and Objectivity, IPPF-Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, стр. 7-9

ревизије мора генерисати одређени број налаза, или када менаџмент очекује да ревизори „превиде“ сумњиве ставке и др.;

- економских интереса у смислу да интерни ревизор, негативним налазима може угрозити будуће пословање предузећа, па самим тим и остваривање економске користи као запосленог истог или у ситуацијама када се ревидира рад или одељење појединаца који директно утичу на положај и плату интерних ревизора;
- личних (породичних) односа или блискости, као последице дугогодишње сарадње, између интерних ревизора и појединаца чији се рад или одељење ревидира;
- културолошке, расне или родне пристрасности интерних ревизора;
- психолошке предрасуде интерних ревизора о улози коју обављају – уколико код ревизора преовладава критичка перспектива интерне ревизије, онда је велика вероватноћа да ће он/она превидети позитивне ствари и обрнуто, перцепција интерне ревизије као фацилитатора за унапређења може условити превиђање негативних ствари;
- прегледа сопственог рада у смислу да се ревидира активност, процес или рад неког одељења за које је раније у улози консултанта ревизор дао препоруку за његово унапређење;
- претње или застрашивања интерних ревизора од стране клијента ревизије или других заинтересованих страна.

Поред овога, посебно се истичу и фактори који детерминишу организациону независност интерне ревизије, а који се односе на утврђене линије извештавања, постојање/непостојање ограниченог приступа информацијама, одговорност за одобравање буџета интерне ревизије, запошљавање и отпуштање интерних ревизора и сл.

### **3.1.2. Специфичности обезбеђивања независности и објективности интерне ревизије**

Специфичности обезбеђивања независности и објективности интерне ревизије проистичу из места и двојачке улоге коју ова функција има у систему корпоративног управљања. Тачније, као један од кључних учесника у поменутом систему интерна ревизија мора да успостави адекватан однос и координацију рада са осталим

учесницима. Притом, имајући у виду да се ради о запосленима у предузећу који треба да врше контролу и пруже уверавање о ефикасности и ефективности рада других, потпуно је логично отварање бројних питања у вези са могућношћу интерних ревизора да независно и објективно извршавају своје активности. Овде се првенствено мисли на могућност појављивања претњи у виду социјалних притисака од стране менаџмента предузећа, као и оне које проистичу из личних односа или блискости, због чега интерни ревизори често могу бити субјекти конфликтних ситуација.

Такође, реализовање двојачке улоге може бити узрок нарушавања независности и објективности имајући у виду чињеницу да, не ретко, ревизори треба да пруже уверавање о ефикасности и ефективности неког процеса или активности за коју су у претходном периоду дали препоруку за унапређење. Осим тога, пружањем консултантских услуга интерна ревизија добија стратегијски значајну улогу у предузећу јер подразумева проактивни приступ процесу управљања што може условити пристрасност интерних ревизора. Иако је ово становиште потпуно логично и релевантно, ипак, бројна истраживања показују да се интерни ревизори не слажу у потпуности са њиме. Наиме, Рааре<sup>364</sup> и остали који су истраживали улогу интерне ревизије у 15 европских земаља установили су да се 61% испитаника не слаже са сугестијом да би интерни ревизори значајно очували своју независност уколико не би прихватили саветодавну улогу. Такође, истраживања Ahmad-а и Taylor-а<sup>365</sup> су показала да интерни ревизори не налазе значајну везу између настанка конфликта са једне стране и обављања двојачке улоге, са друге. Истраживање на сличну тему урадио је и Peursem<sup>366</sup> који указује да највећи број испитаника не види као проблем улогу интерних ревизора да истовремено асистирају менаџменту предузећа и врше независну процену процеса управљања.

Перцепција интерних ревизора да им је независност и објективност угрожена обављањем двојачке улоге условљена је бројним факторима: природом консултантских активности које обављају, постојећом структуром власништва предузећа у коме раде, успостављеним системом управљања и др. То потврђује истраживање које су спровели

---

<sup>364</sup>Рааре, L., Scheffe, J., Snoep, P. (2003), The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey, *International Journal of Auditing*, Vol. 7

<sup>365</sup>Ahmad, Z. и Taylor, D. (2009), Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 9

<sup>366</sup>Peursem, K., (2004), Internal auditors' role and authority: New Zealand evidence, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 3

Selim<sup>367</sup> и остали, у коме су вршили упоредну анализу мере у којој интерна ревизија у предузећима у Ирској и Италији укључена у пружање саветодавних услуга и утицај тога, између осталог, и на независност и објективност. Добијени резултати су указали да 36% испитаника у Италији сматра да пружањем саветодавних услуга интерна ревизија има могућности да повећа своју независност и објективност, док 38% испитаника у Ирској има другачије мишљење – обављањем двојачке улоге независност и објективност се смањује. Такође, 64% испитаника у Ирској сматра да ризик настајања конфликта интереса у највећој мери произилази, управо из двојачке улоге интерне ревизије, док 51% испитаника у Италији сматра да таква улога нема ефеката на остварену независност и објективност. Овако уочене разлике аутори су објаснили тиме што су у Ирској интерни ревизори укључени у пружање саветодавних услуга везаних за широки спектар активности у предузећу, за разлику од ревизора у Италији који су традиционално усмерени. Такође, у Италији већи је број тзв. породичних предузећа, те је и поред уопште мањег улагања бриге око остваривања независности и објективности, постојање личних/породичних односа још један разлог.

Међутим, и поред уверења интерних ревизора да пружање услуга консултовања не представља фактор нарушавања њихове независности и објективности, истраживања Brody-а и Lowe-а<sup>368</sup> показују другачије. Наиме, сврха њиховог истраживања била је да утврде начин на који интерни ревизори перципирају своју саветодавну улогу - као нешто што менаџменту треба да обезбеди објективне информације или као услуге које треба да пруже солуције које ће бити у најбољем интересу предузећа. У том смислу, њихово истраживање било је усмерено на процену нивоа остварене објективности интерних ревизора у процесу аквизиције предузећа. Резултати истраживања су показали да се расуђивање интерних ревизора знатно разликује у зависности од тога да ли раде у предузећу које је купац или продавац. Прецизније, истраживање је показало да је већина интерних ревизора (67,76%), која је у процесу преговора на страни предузећа купца преценило вероватноћу застарелости залиха са циљем постизања ниже цене, за разлику од интерних ревизора који су на страни продавца (37,31%). Овај податак указује да су интерни ревизори пристрасни и склони задовољавању интереса свог предузећа одакле проистиче да пружањем

---

<sup>367</sup>Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M., (2009), Internal Auditing and Consulting Practice: Comparison between UK/Ireland and Italy, International Journal Of Auditing, No.13

<sup>368</sup>Brody, R., Lowe, J., (2000), The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Audit Objectivity, International Journal of Auditing, No. 4, стр.173

консултантских услуга нису у могућности да одрже своју независност и објективност. Да ово није усамљен случај доказују и резултати истраживања Dickins-a и O'Reilly-a<sup>369</sup> према којима 89% од 99 руководилаца ревизије у америчким предузећима учествује у различитим облицима компензационих пакета. Имајући у виду да су компензациони пакети условљени, не само укупним резултатима пословања предузећа, већ и оствареним перформансама интерне ревизије, потпуно је логична пристрасност интерних ревизора у обављању активности.

Поред места и улоге, специфичност обезбеђивања независности и објективности налази се у чињеници да, не ретко, интерна ревизија представља полазну основу, односно „одскочну даску“ за више менаџерске позиције. Истраживања Goodwin-a и Yeo-a<sup>370</sup> показују да 43% испитаника, руководилаца интерне ревизије у предузећима у Сингапуру, потврђује такву праксу, док је у САД-у таква ситуација у више од половине јавно котираних предузећа.<sup>371</sup> Такође, истраживања Christopher-a и осталих показују да 56% интерних ревизора у предузећима у Аустралији сматра да је премештање интерних ревизора на више менаџерске позиција, заправо, одраз пословне културе. Као аргумент за овакву праксу наводи се да интерни ревизори своју улогу уверавања и консултовања спроводе у великом броју различитих функција у предузећу што подразумева добро познавање начина обављања активности и управљања тим функцијама. Постављање менаџера, који на основу претходног искуства у интерној ревизији представљају добро обучен кадар, са одличним разумевањем пословања готово целог предузећа, свакако, представља значајан бенефит за предузеће. Међутим, то са друге стране може проузроковати бројне опасности за остваривање независности и објективности интерних ревизора. Тачније, потпуно је разумна претпоставка да ће интерни ревизори у извесној мери бити пристрасни у обављању својих активности имајући у виду да ревидирани субјект има конкретне планове за развијање њихове каријере. Независност и објективност засигурно се доводи у питање као последица жеље интерних ревизора да не компромитују свој однос са будућим колегама и не буду окарактерисани као непоуздане и неповерљиве колеге.<sup>372</sup> Поред тога, интерни ревизори који се надају или очекују да пређу на више руководеће функције нису у довољној мери

---

<sup>369</sup> Dickins, D., O'Reilly, D. (2009), The qualifications and independence of internal auditors, *Internal Auditing*, Vol. 24 No. 3

<sup>370</sup> Goodwin, J., Yeo, T., (2001), Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore, *International Journal of Auditing*, No. 5, стр. 118

<sup>371</sup> Rose, A., Rose, J., Norman, C., (2013), Is the objectivity of internal audit compromised when the internal audit function is a management training ground?, *Accounting and Finance*, Vol. 53: 1004

<sup>372</sup> Rose, A., Rose, J., Norman, C., *опт.цит.* стр. 1008

заинтересовани за адекватно обављање својих активности и не показују иницијативу за унапређење квалитета ревизије.

Још један моменат који значајно условљава могућност независног и објективног обављања активности интерне ревизије произилази из односа који менаџмент има према овој функцији. Наиме, Sarens и De Beelde<sup>373</sup> су уочили да менаџери захтевају од интерне ревизије да прошири своје активности како би компензовали губитак контроле као последице значајног усложњавања пословања. Они се веома често према интерним ревизорима опходе као према својим радницима од којих очекују да буду укључени и пружају подршку у обављању свакодневних активности менаџмента. Такође, није ретко да менаџери перципирају интерне ревизоре као партнере са којима треба блиско да сарађују ради остваривања „заједничких циљева“, пре него функцију која пружа уверавање о ефикасности и ефикасности процеса у предузећу<sup>374</sup>. Таква очекивања менаџмента свакако условљавају могућност интерних ревизора да независно и објективно извршавају активности које су у делокругу њиховог рада.

### **3.1.3. Мере усмерене на обезбеђивање независности и објективност**

Чињеница да само независна и објективна интерна ревизије може да продукује одговарајуће ефекте у потпуности оправдава напоре, односно мере усмерене на поштовање ових концепата. Имајући у виду да независност и објективност у првом реду зависе од тога коме је интерна ревизија одговорна за свој рад, а затим и од вештина интерних ревизора да се одупру разним претњама, у даљем раду анализираћемо домете организационог позиционирања интерне ревизије и могућност интерних ревизора у обезбеђивању независности и објективности.

#### ***3.1.3.1. Успостављање одговарајућих односа са менаџментом и комитетом за ревизију***

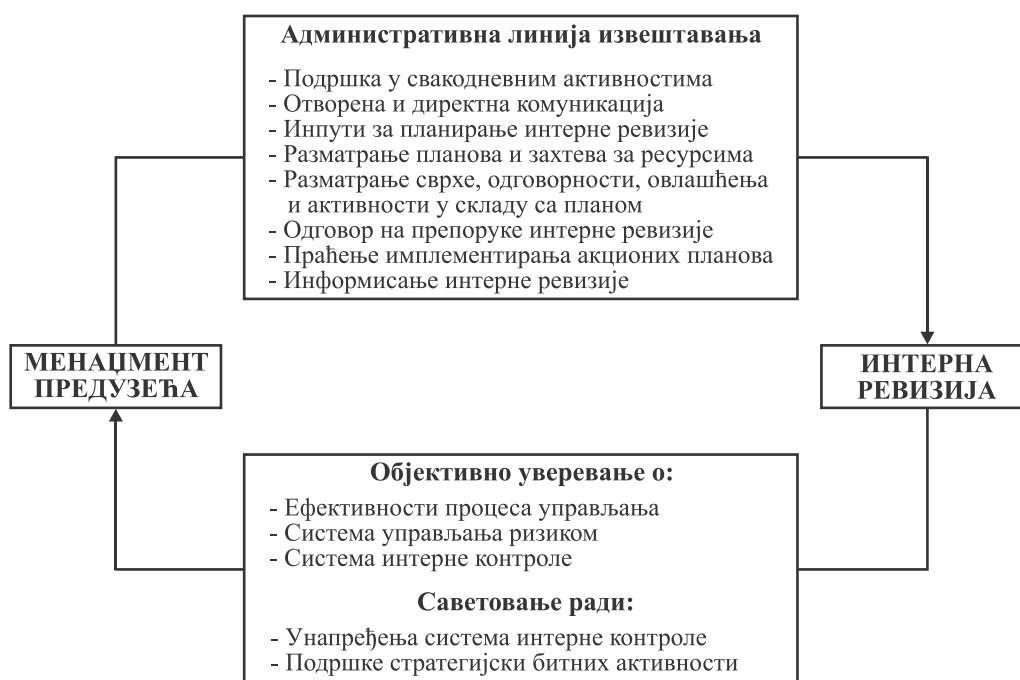
Када се говори о организационом позиционирању интерне ревизије онда се првенствено мисли на успостављање јасних и пре свега коректних и конструктивних односа између интерне ревизије, са једне стране, и менаџмента предузећа и комитета за ревизију, са друге.

---

<sup>373</sup>Sarens, S., De Beelde, I., (2006), The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions, International Journal of Auditing, No.10

<sup>374</sup>Christopher, J., Gerrit S., Leung, P., (2009), A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia, Accounting, Auditing&Accountability Journal, Vol.22, No.2, стр. 208

Однос између интерне ревизије и менаџмента предузећа изузетно је комплексан имајући у виду тесну сарадњу коју је потребно остварити ради пружања међусобне подршке у обављању активности. Иако је ова сарадња у циљу креирања додатне вредности за предузеће нужна, оправдано се поставља питање у којој мери интерни ревизори могу остати независни уколико директно вежу и подреде своје активности менаџменту? Тачније, поставља се питање где треба да буду границе њихове сарадње? У потрази за адекватним одговором наметнуо се став да однос између интерне ревизије и менаџмента треба да буде конструктиван и избалансиран - нити сувише пријатељски нити непријатељски.<sup>375</sup> Такав однос приказан је на Слици 12.



Слика 12. Однос између интерне ревизије и менаџмента  
Извор: Sarens, De Beelde, 2006, стр. 224

Слика јасно упућује да интерна ревизија пружањем услуга уверавања и консултовања треба да обезбеди значајну подршку менаџменту предузећа у процесу управљања и, последично, остваривању стратегијских циљева предузећа. Из тих разлога, она своје циљеве треба да усклађује са стратегијским циљевима које је поставио менаџмент и усмерава своје активности на области за које менаџмент сматра да су кључне за успех. Дакле, интерна ревизија активно учествује у унапређењу система интерних контрола и осталих процеса обезбеђујући менаџменту препоруке,

<sup>375</sup> European Confederation of Institutes of Internal Auditing, (2005), Internal Audit in Europe, Position Paper

асистирајући у имплементацији тих препорука и пружању ad hoc савета за стратегијски битна питања. Са друге стране, и од менаџмена предузећа се очекује да пружи значајну подршку интерној ревизији за обављање активности. Та подршка утврђена је и стандардима извођења, те тако стандардом 2010 менаџмент треба да пружи значајне инпуте приликом израде планова ревизије, са циљем указивања на области високог ризика или пословне шансе. Такође, стандардом 2020 руководиоца ревизије се обавезује да информише менаџмент о плану активности и потребе за ресурсима, укључујући и све значајне промене које су се у међувремену десиле како би се установило да ли циљеви и планови активности интерне ревизије одражавају планове предузећа. И напослетку, ради сагледавања могућности превазилажења евентуално уочених проблема, према стандарду извођења 2060, менаџмент предузећа, поред одбора, мора да добије извештај од интерне ревизије о сврси, овлашћењу и одговорности активности интерне ревизије, као и извршењу у односу на план.

Овако успостављен однос треба да обезбеди остваривање синергијских ефеката и непосредно допринесе унапређењу система корпоративног управљања, и да притом пружа могућност остваривања високог степена независности и објективности интерне ревизије. Дакле, захтеви менаџмента од интерне ревизије не треба да превазилазе ове оквире. Чињеница је да је менаџмент тај који у највећој мери оријентише активности интерне ревизије, међутим, то истовремено не значи да интерне ревизоре треба да посматра као своје „слуге“. Такође, значајно је да менаџмент пружа интерној ревизији подршку за обављање њених активности али, притом, то не значи да треба да превазилази своја овлашћења. Пружање инпута за планове интерне ревизије и разматрање захтева за ресурсима заједно са Комитетом за ревизију јесте пожељно и предвиђено стандардима, међутим, интерни ревизори и комитет за ревизију треба да имају потпуну аутономију за финално утврђивање приоритета. Ово из разлога што уколико менаџмент не жели да се интерна ревизија фокусира на нека посебна подручја може ограничити средства интерној ревизији и на тај начин значајно редуцирати њене активности.<sup>376</sup> Такође, и питање запошљавања и отпуштања интерних ревизора не треба да буде у надлежности менаџмента предузећа као ревидираних лица због директног условљавања подређености интерних ревизора, односно довођења у ризик њихове независности и објективности.

---

<sup>376</sup> Christopher, J., Gerrit S., Leung, P., (2009), *A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia*, Accounting, Auditing&Accountability Journal, Vol.22, No.2, стр. 208



На основу претходног се може закључити да што је већи утицај менаџмента на интерне ревизоре, то су они мање независни у обављању задатака који су им поверени<sup>377</sup> због чега је успостављање избалансираног односа који ће обема странама пружити могућност адекватног обављања поверених им задатака приоритет.

За разлику од менаџмента предузећа, веће укључивање Комитета за ревизију у активности интерне ревизије је пожељно, односно, потребно јер се ради о органу који има примарну одговорност за ефективно функционисање интерне ревизије. Однос између интерне ревизије и комитета за ревизију је много више од односа надгледаног и супервизора<sup>378</sup> јер је Комитет за ревизију примарно усмерен на очување независности интерне ревизије од менаџмента<sup>379</sup>. Ово првенствено путем:

- *одобравања повеље/правилника интерне ревизије* чиме се шаље специјална порука менаџменту да руководилац интерне ревизије може да се обрати вишој инстанци у случају спорних питања. Одобравање повеље подразумева да је интерна ревизија ослобођена препрека које би иначе могле да је спрече да изврши потребна обелодањивања Комитету за ревизију,
- *одобравања на ризику заснованог плана интерне ревизије и буџета* – на основу урађене студије ризика од стране интерних ревизора и значајних инпута добијених од менаџмента предузећа, руководилац интерне ревизије подноси Комитету за ревизију предлог плана који он, као крајњи координатор прегледава и коначно одобрава,
- *примања извештаја од руководиоца ревизије* о извршењу активности интерне ревизије у односу на план и о другим питањима и предузимање мера у вези са значајним налазима ревизије из извештаја који су им интерни ревизори доставили,
- *одобравања одлука које се тичу постављања и разрешења руководиоца ревизије*. Иако је руководилац интерне ревизије по правилу административно одговоран менаџменту предузећа, Комитет за ревизију је одговоран за његово ангажовање и разрешење дужности. Менаџмент

---

<sup>377</sup> Кондић, Н., Петровић, Н., опт. цит. стр. 133

<sup>378</sup> Goodwin, J., Yeo, T., (2001), Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore, International Journal of Auditing, No. 5 Стр. 110

<sup>379</sup> Kamau., C., Nduati, S., Mutiso, A., (2014), Exploring internal auditor independence motivators: Kenyan perspective, International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, No.2 (2), стр. 133

предузећа упознаје Комитет за ревизију са потенцијалним кандидатима и чини предлог руководиоца. Такође, менаџмент може дати јака образложења да постојећи руководилац не испуњава своје одговорности и да треба да буде премештен или отпуштен. Након учињених предлога одлука менаџмента предузећа Комитет за ревизију у коначном одобрава одлуке о ангажовању, односно, отпуштању руководиоца интерне ревизије.

Обављањем ових активности Комитет за ревизију обезбеђује да активност интерне ревизије буде структурирана на начин који осигурава организациону независност. Додатну подршку интерној ревизији обезбеђује тиме што јој омогућава потпуни и неограничен приступ документацији и људима у оквиру предузећа. Такође, могућност остваривања директне и редовне комуникације руководиоца интерне ревизије са председником Комитета за ревизију, присуствовање састанцима Комитета на којима се дискутује о плану рада интерне ревизије, значајним налазима, начинима имплементације препорука и др. додатно подржавају независан рад интерне ревизије. Притом, велики значај овде имају и приватни састанци између руководиоца интерне ревизије и Комитета за ревизију имајући у виду да се у тим приликама често расправља о осетљивим налазима интерне ревизије због чега присуство менаџмента предузећа није пожељно.

Свакако, домети Комитета за ревизију у пружању подршке независном и објективном обављању активности интерне ревизе условљена је ефективношћу самог Комитета која је, између осталог детерминисана независношћу чланова Комитета за ревизију и поседовања техничких вештина у циљу разумевања рада интерних ревизора.<sup>380</sup>

### ***3.1.3.2. Управљање претњама за остваривање независности и објективности***

Постизање високог нивоа независности и објективности подразумева улагање значајних напора и од стране самих интерних ревизора. Ти напори првенствено су усмерени на адекватну процену и управљање сваком ситуацијом која прети да угрози, може се рећи, један од најбитнијих фактора ефективног функционисања интерне ревизије. Значајну подршку у том смислу пружа им оквир који је израдио ПА са сврхом промовисања и неговања независности и објективности интерне ревизије у предузећу.

---

<sup>380</sup> Goodwin, J., (2003), The Relationship Between Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand, International Journal of Auditing, No.7, стр. 264

Тачније, у овом оквиру представљен је вишефазни процес управљања претњама<sup>381</sup> који најпре подразумева *правовремено идентификовање сваке претње* остваривању независности и објективности. Одговорност је интерних ревизора да, чак и наизглед безначајне ситуације и околности, које могу смањити њихову способност да слободно и без пристрасности обављају своје активности препознају као претњу. Иницијално препознавање претњи у овој фази треба искомуницирати извршном руководиоцу интерне ревизије ради доношења одлуке о организовању проактивног приступа њиховог елиминисања.

У другој фази неопходно је *проценити значај, односно, јачину утицаја ситуације или околности која је идентификована као претња* и разграничити да ли је усмерена на нарушавање независности или објективности. Поред тога, од великог је значаја сагледати да ли је већ присутна или се процењује да ће се претња тек појавити и интензивирати у будућем периоду. На тај начин обезбеђује се могућност лакше *идентификације специфичних фактора ублажавања* идентификоване претње. Тачније, у овој фази је битно проценити да ли је могуће ублажити претњу и сагледати који начин би пружио најбоље резултате: обезбеђивање подршке од комитета за ревизију, успостављање правне, односно, професионалне казне и других мера осигуравања несметаног обављања задатака. Након њихове примене интерни ревизори треба да процене да ли и у којој мери је претња ублажена а ризик неефикасног обављања посла сведен на минимум. Међутим, од интерних ревизора се очекује да се никако не ослоне на претпоставку да су предузете мере у потпуности елиминисале претњу. Они морају *проценити преостали ризик* претње ослањајући се на разумно ревизорско расуђивање. Уколико процене да ризик постоји или уколико није у потпуности сигуран у своју независност и објективност о томе мора обавестити извршног руководиоца ревизије, а евентуално и Одбор директора или комитет за ревизију. Свакако, од интерног ревизора се очекује да *проактивно управља преосталом претњом*. Применом различитих алата као што су: позивање на повељу ревизије, сегрегација дужности, уговарање посла са трећом страном и сл. интерни ревизори у мери у којој је то могуће обезбеђују обављање задатака без пристрасности и разних сметњи.

Без обзира на идентификацију олакшавајућих фактора и улагања напора како ревизора, тако и менаџмента у предузећу, могућност постојања претњи коју није

---

<sup>381</sup> Jameson, S., (2011), Independence and Objectivity, IPPF-Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, стр. 7-9

могуће елиминисати ипак постоји. У таквим ситуацијама од ревизора се очекује да *процени постојање нерешених претњи* и у односу на одговарајуће стране сагледа могућност независног и објективног обављања задатака. Веома често интерни ревизори информишу кориснике ревизорских услуга о датим околностима, при чему, уколико се након консултације са њима донесе одлука о даљем раду значајно је размотрити импликације извештаја који ће интерни ревизори креирати.

Олакшавајући фактори који су идентификовани, начин њихове примене, као и све мере које су предузете ради елиминисања претњи независности и објективности врло је важно *адекватно документовати*. Такав документ представља значајан извор информација управљачким структурама у предузећу и екстерним тимовима који раде процену квалитета рада интерне ревизије о посвећености интерних ревизора и уложених напора на очувању независности и објективности. Поред тога, у овој фази, значајно је детаљно описати претње које нису могле бити елиминисане и начин рада у тим ситуацијама.

Адекватно управљање претњама независности и објективности претпоставља континуитет у раду. Тачније, извршни руководилац ревизије мора за сваки ревизорски ангажман спровести свеобухватни преглед активности, не само ревизора, већ и осталих запослених које су усмерене на очување независности и објективности. Такође, значај процеса управљања претњама условио је да, веома често, и комитет за ревизију или друго релевантно тело буде укључено у процену његове ефикасности и ефикасности.

### **3.2. Планирање интерне ревизије као фактор ефикасности интерне ревизије**

Постизање високог нивоа ефикасности интерне ревизије значајно је одређено адекватним планирањем ове функције и усмереношћу њеног рада према постављеним плановима. Плански приступ представља услов стручног, квалитетног и ефикасног рада интерне ревизије и примене усвојених правила, из разлога што се ради о почетној и истовремено критичној фази целокупног процеса интерне ревизије од чијег квалитета зависи садржај и квалитет активности у свим будућим фазама тог сложеног процеса. Планирањем интерне ревизије омогућава се адекватно одлучивање о приоритетима за рад на ревизији, затим, утврђивање циљева и примена мера контроле како би се осигурало да постављени циљеви буду остварени, као и ефикасно

и ефективно коришћење ресурса ревизије.<sup>382</sup> Тачније, планом интерне ревизије покривене су све активности и сви сегменти целокупног процеса, односно дефинисан је предмет ревизије, ресурси потребни за извршење планских задатака, временски период потребан за реализацију планираних активности и задатака и сл. Искључиво применом планског приступа интерна ревизија је у могућности да пружи помоћ и подршку менаџменту предузећа у реализацији његових управљачких активности због чега процес планирања подразумева, не само дефинисање професионалних инпута интерне ревизије, већ узима у обзир и стратегијска питања која су детерминисана од стране одбора и менаџмента предузећа.<sup>383</sup>

Општи приступ планирања интерне ревизије подразумева: израду прегледа свих пословних процеса, организационих јединица или активности које могу бити предмет ревизорског ангажмана, затим, прикупљање што је више могуће информација од вишег руководства о потенцијалним предметима ревизије за које сматрају да су веома битни (регистар ризика је у овом случају веома важан извор информација), детерминисање нивоа уверавања који руководство очекује, процена учесталости вршења ревизије која је прихватљива за менаџмент и комитет за ревизију и процену доступних знања и вештина интерних ревизора<sup>384</sup>. Комбиновањем информација добијених спровођењем претходних поступака обезбеђује се адекватно одређивање приоритета рада интерне ревизије који треба да буду у складу и у сврху постизања постављених циљева како саме ревизије, тако и предузећа (стратегијских и оперативних); усмеравање пажње на нужна подручја ревизије и могуће проблеме; обезбеђивање најисплативијег коришћења, најчешће, ограничених ресурса; осигуравање да активности интерне ревизије буду извршене у складу са унапред постављеним циљевима и установљеним правилима; обезбеђивање контроле ревизорског рада; избегавање неспоразума са осталим деловима предузећа и сл.

Адекватно планирање интерне ревизије, на првом месту, треба бити вршено на начин да у обзир узима процену ризика која се користи за испитивање потенцијалних предмета ревизије и одабир подручја која су највише изложена ризику, односно, која ће представљати приоритете активности који треба да буду у складу са циљевима организације. МСПИ 2010 налаже да се планови интерне ревизије морају заснивати на

---

<sup>382</sup> Ђукић, Т., Бонић, Ј., Ђорђевић, М., (2015), Условљеност квалитета интерне ревизије стратегијским усмеравањем њених активности, 18. Међународна конференција Управљање квалитетом и поузданошћу, Пријевоор, Србија, стр. 188

<sup>383</sup> Parkinson, M., *Internal Audit Planning: How Can We Do It Better?*, QFinance

<sup>384</sup> Griffiths, P., (2005), *Risk-based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, стр. 73

процени ризика која се врши бар једном годишње, при чему се мора узети у обзир мишљење вишег менаџмента и одбора. Тачније, интерни ревизор првенствено разматра организациони оквир за управљање ризиком установљен од стране менаџмента за различите активности или делове организације. Међутим, уколико такав оквир не постоји ревизор, у складу са размотреним очекивањима вишег менаџмента и одбора, односно након консултација са њима, користи властити суд о ризицима. Утврђивањем ризичних подручја и проценом вероватноће настанка ризичног догађаја и утицаја на остварење пословних резултата у будућем периоду, функција интерне ревизије може значајно да утиче да менаџмент предузећа да доноси адекватне одлуке у сврху ефикаснијег пословања и даљег развоја, бољег коришћења ресурса, исплативости улагања средстава и сл. Другим речима, неопходност процене ризика и система управљања ризицима за потребе планирања активности интерне ревизије обезбеђује приступ интерне ревизије који је заснован на стварању стратегије адекватног одговора тј. пружању довољно елемената менаџменту да ефикасније и ефективније управља организацијом, те на тај начин штити и повећава њену вредност <sup>385</sup>. Управо на тај начин, интерна ревизија у потпуности може да испуни свој задатак и оправда постојање. <sup>386</sup>

Иначе, када говоримо о временском периоду за који се врши планирање интерне ревизије може се рећи да он није прецизно детерминисан ниједном одредбом, нити стандардима ревизије. Међутим, чињеница да интерна ревизија треба да допринесе остваривању стратегијских и оперативних циљева организације упућује на потребу израде планова за дуже и краће временске периоде. Поред тога, организација, улога и природа посла интерне ревизије упућује на потребу израде планова на нивоу саме функције интерне ревизије и за сваку појединачну ревизију. У том смислу, можемо разликовати:

- стратегијско планирање,
- годишње планирање и
- планирање на нивоу појединачних ревизорских ангажмана.

Између поменутих нивоа планирања постоји снажна веза која се огледа у чињеници да стратегијски и годишњи планови чине основу за израду планова

---

<sup>385</sup> Даничић, Д., Јанић, М., (2012), *Студија ризика у раду одељења интерне ревизије*, Financing, No.3, стр. 52

<sup>386</sup> Picket, S., (2005), *Основни приручник за интерну ревизију*, John Wiley&Sons, Ltd, стр. 189

појединачних ревизорских ангажмана. Ове планове треба дефинисати актима интерне ревизије који обезбеђују примену стручних правила за рад. У том смислу, повеља интерне ревизије представља полазиште за активности планирања интерне ревизије.

### **3.2.1. Израда стратегијског плана интерне ревизије у складу са стратегијом предузећа**

Стратегијски план интерне ревизије, који се доноси за период од три до пет година, садржи стратегију и циљеве интерне ревизије, односно обезбеђује стратегијско усмерење ове функције у погледу нивоа потребних ресурса, начина рада, развоја и др. Имајући у виду да је стратегијски план основа за све ревизије које ће бити вршене, адекватан приступ у његовој изради је императив. Такође, чињеница да интерна ревизија, према самој дефиницији, „...додаје вредност и унапређује пословање организације.....помаже организацији за остварење циљева“ упућује на став да адекватно постављена стратегија, односно, стратегијско планирање интерне ревизије представља кључни фактор у остварењу поменуте мисије.

Интерну ревизију стратешки је потребно усмеравати ка остварењу укупних стратегијских циљева предузећа, чиме се обезбеђује да „стратегијски план интерне ревизије буде конзистентан са стратегијским планом самог предузећа“<sup>387</sup>. Разматрањем дефинисане мисије предузећа, и притом, узимањем у обзир и мишљења руководиоца интерне ревизије, професионалних стандарда и контроле од стране руководства<sup>388</sup>, дефинишу се јасни циљеви интерне ревизије који су почетна тачка израде стратегијског плана интерне ревизије. Реализацијом тако постављених циљева, који морају бити у складу са стратегијским циљевима предузећа, омогућава се додавање вредности и унапређење пословања предузећа. Након утврђивања циљева интерне ревизије, а на основу примене одговарајућих метода оцене и утврђивања фактора ризика, неопходно је утврдити ревизијске приоритете и на основу тога планирати ниво потребних ресурса за несметано обављање ревизије.

Значај стратегијског планирања и усмеравања интерне ревизије условио је израду практичних смерница од стране ПА. Иако смернице представљају део МООП-а, њихова примена није обавезна. Међутим, чињеница да представљају најбољу праксу и обезбеђују детаљне процедуре, поступке и приступе у изради стратегијског плана,

---

<sup>387</sup> *Интерна ревизија – приручник за интерне ревизоре*, (2011), Институт интерних ревизора БиХ

<sup>388</sup> Picket, S., (2005), *Основни приручник за интерну ревизију*, John Wiley&Sons, Ltd, стр. 188

њихова примена се снажно препоручује. Систематски и структурни процес израде стратегијског плана који треба да омогући испуњење мисије и визије интерне ревизије, подразумева спровођење одговарајућих етапа.<sup>389</sup>

Познавање пословања предузећа предуслов је коректног планирања, а онда и обављања ревизије. Из тих разлога, прву етапу у изради стратегијског плана чини упознавање са циљевима и активностима предузећа и привреде у којој предузеће послује. У том смислу, прибављају се информације садржане у стратегијским плану самог предузећа, затим стратегијским плановима бројних функција у предузећу, пословних и административних одељења и сл. Прелиминарно испитивање треба да обезбеди информације о томе како предузеће функционише, који су његови циљеви и мисија а све ради прихватања система вредности предузећа од стране интерних ревизора. Поред вредности предузећа, запослени у интерној ревизији треба да усвоје и вредности које су садржане у Стандардима и Етичком кодексу, због чега руководицац интерне ревизије има обавезу да размотри МОПП.

Успостављање адекватне комуникације са кључним стејкхолдерима (члановима одбора, вишим менаџментом, екстерним ревизорима, регулаторним телима и др.) са циљем сагледавања и разумевања њихових потреба и очекивања следећа је етапа у развоју стратегијског плана. Притом, руководицац интерне ревизије мора извршити анализу и процену потреба стејкхолдера како би осигурао да нису у сукобу. Документовањем утврђених потреба стејкхолдера идентификују се приоритети рада интерне ревизије који представљају значајне инпуте за израду стратегијског плана. Свакако, фаза комуницирања подразумева и представљање улоге и домета интерне ревизије стејкхолдерима чиме се омогућава адекватно детерминисање начина на који интерна ревизија може допринети додавању вредности предузећу у краћем и дужем временском периоду.

Базирајући се на идентификованим потребама стејкхолдера и смерница ПА, руководицац интерне ревизије приступа развијању изјаве о визији и мисији ове функције. Изјавом о визији објашњава се филозофија интерне ревизије, њен могући допринос остваривању циљева предузећа. На основу изјаве о визији развија се изјава о мисији којом се представљају циљеви ревизије, планирана достигнућа у будућности, њене вредности, интеграција у стратегијски план предузећа и сл.

---

<sup>389</sup> Reed, B., Schumann, E., Jain, P., Thakkar, R., (2012), Developing the Internal Audit Strategic Plan, Practice Guide, стр. 2



Следећа фаза у изради стратегијског плана јесте сагледавање критичних фактора успеха, односно елемената неопходних за постизање циљева, мисије и визије интерне ревизије. Идентификовање тих фактора подразумева сагледавање стратешке позиције интерне ревизије и подршке коју ова функција има, затим, могућност несметаног спровођења процеса интерне ревизије, као и постојање адекватне стратегије по питању особља које ће обављати интерну ревизију. Поред тога, оцењивање текућег стања интерне ревизије, применом SWOT анализе обезбедиће идентификовање интерних фактора (позитивне стране и слабости карактеристичне за активност интерне ревизије) и екстерних фактора (могућности и опасности изван ове функције) који су кључни за постизање стратегијских циљева интерне ревизије. Тачније, SWOT анализа би требало да укључује анализу: *односа интерне ревизије* са Одбором директора и вишим менаџментом, координацију са другим функцијама управљања ризиком, комуникацију са стејкхолдерима и сл; *начин спровођења активности* интерне ревизије (примењена методологија, расположивост потребних ресурса и др.), *управљање активношћу* интерне ревизије (људским ресурсима, развој техника, инструмената и методологије и др.). Резултати SWOT анализе упутиће на кључне иницијативе које треба да буду усмерене на унапређење фактора успеха интерне ревизије и испуњење дефинисане визије и мисије. С тим у вези значајно је поставити специфичне и мерљиве циљеве и допунити их индикаторима перформанси које је неопходно редовно пратити<sup>390</sup>.

Након израде стратегијског плана, руководиоца интерне ревизије је према МСПП 2060 - *Извештавање вишег руководства и одбора* у обавези да план продискутује са кључним стејкхолдерима (по питању сврхе, овлашћења и одговорности активности интерне ревизије) и добије одобрење од одбора. Свакако, чињеница да се стратегијски план интерне ревизије доноси за период од три до пет година, не подразумева истовремено да се ради о врсти плана „који се до краја разрађује и замењује новим планом“.<sup>391</sup> Из тих разлога, руководиоца ревизије има обавезу да периодично прегледа и прилагоди ову динамичну категорију измењеним околностима. Притом, фактори који битно детерминишу динамику прегледа стратегијског плана јесу: промене у стратегији предузећа, степен раста (развоја) предузећа, значајне промене у расположивим ресурсима интерне ревизије, значајне

<sup>390</sup> Сесере, М., Nadeau, Y., (2013), *Planning, a must*, CA magazin, January/February 2013, стр. 41

<sup>391</sup> Станишић, М., (2014), *Интерна контрола и ревизија*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 189

промене у законима или интерним политикама предузећа, промене у руководству, резултати интерне и екстерне оцене квалитета рада интерне ревизије и сл. Напошетку, успешна реализација стратегијског плана подразумева снажно руковођење, комуникацију у целој функцији интерне ревизије, заједнични рад целог тима и др.-односно успостављање адекватног тока који ће да обезбеди успешно спровођење стратегије.

### 3.2.2. Годишње планирање

Успостављајући јасну и логичну везу са стратегијским планом и базирајући се на годишњој студији ризика, руководилац интерне ревизије припрема годишњи план. Овим планом дефинишу се јасни циљеви и задаци интерне ревизије који се желе постићи у наредних годину дана, затим организациони делови и активности који ће бити ревидирани у том периоду, методологија рада која ће се користити приликом обављања планираних ревизија и распоред ресурса потребних за обављање задатака. Утврђивање броја и обима планираних ревизија треба да буде у складу са кадровским, стручним и другим ограничењима функције интерне ревизије како би са великом вероватноћом били реализовани у планском периоду. Притом, добра пракса подразумева одређивање одговарајућег процента расположивих ресурса за „непредвиђене околности“ чиме се ствара способност пружања одговора на хитне захтеве руководства и одбора.

Сачињавање годишњег плана интерне ревизије на начин да омогући његову несметану реализацију претпоставља најпре развијање универзума ревизије, односно, „листе свих потенцијалних ревизија које се могу обављати“ (ПС2010-1). Тачније, утврђују се потенцијални предмети ревизије при чему се може примењивати организациони или процесни приступ.<sup>392</sup> Организациони приступ подразумева развијање универзума ревизије, обично, до три нивоа: функција у предузећу, затим, сектора као пословних јединица додељених функцијама и одељења као најнижих организационих делова. Процесни приступ подразумева дефинисање: мега процеса као основних функција предузећа, затим, процеса као активности, задатка или сложене процедуре током обављања пословања и подпроцеса као активности и задатака у оквиру процеса. Дакле, идентификују се сви аспекти организације који могу бити

---

<sup>392</sup> Станишић, М., опт, цит. стр. , 209

предмет ревизије „иако не постоји намера да сви буду ревидирани“<sup>393</sup>. Ово из разлога што пажњу интерне ревизије заслужују само они процеси, функције, активности које доприносе остварењу циљева организације, имају материјално значајан утицај на пословање предузећа и оне које су довољно значајне да оправдају трошак ревизије<sup>394</sup>. Поред тога, расположиво време, дефинисан делокруг рада интерне ревизије и ограничење у ресурсима значајно детерминишу предмете који ће бити ревидирани.

У циљу адекватног одређивања приоритета ревизије за наредних годину дана неопходно је спровести студију ризика. Поштовање начела студиозности и свеобухватности у том процесу пружа основу за израду квалитетног плана, а самим тим и коначних резултата интерне ревизије.<sup>395</sup> Најпре се путем консултовања са менаџментом и запосленима, спровођењем упитника и на основу искуства и дискусија самих ревизора, утврђују инхерентни ризици за сваку утврђену област ревизије. Након тога, приступа се процени ризика и врши њихово рангирање а које има за циљ категоризацију идентификованих слабих области на које посебно треба обратити пажњу и које истовремено представљају аргументе за коришћење расположивих ресурса ревизије. Постоје бројни модели процене ризика, а већина модела користи факторе као што су: утицај, вероватноћа, материјалност, ликвидност имовине, управљачке способности и др.<sup>396</sup> Један од начина вршења процене ризика јесте примена матрице ризика која се може приказати на следећи начин:

вероватноћа настанка	велика	4	7	9
	средња	2	5	8
	мала	1	3	6
		низак	средњи	висок
		утицај на пословање		

Слика 13. Матрица ризика  
Извор:(Griffiths, 2005, 75)

<sup>393</sup> Griffiths, P., (2005), *Risk-based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, стр. 74

<sup>394</sup> Гавриловић, М., (2009), *Планирање функције интерне ревизије*, Ревизор бр. 45, стр. 28

<sup>395</sup> Даничић, Д., Јанић, М., (2012), *Значај планирања за остварење циљева интерне ревизије*, Financing, No.4, стр. 17

<sup>396</sup> ПС 2010-1

Ризици на које се посебно треба усредсредити јесу они којима су додељени рангови од 7 до 9. Међутим, у ову групу је значајно укључити и ризике означене бројем 6 из разлога што, иако је мала вероватноћа њиховог настајања, њихов утицај на пословање може бити веома велики – са катастрофалним последицама. Свакако, поред ових ризика који представљају кључне моменте којима ревизори треба да се баве, веома је важно узети и обзир и ризике нижег ранга (нпр. 1-3) из разлога што они могу представљати значајне шансе чијим искоришћавањем у великој мери може да се унапреди пословање предузећа.

Полазећи од резултата спроведене студије ризика, узимајући притом у обзир и инпуте у вези са ризицима и осталим потребама добијених од менаџмента, руководилац интерне ревизије припрема нацрт годишњег плана. Овим планом се прецизира број ревизија које ће бити спроведене у наредних годину дана, односно, предмети ревизије, затим, предвиђа се распоред ревизија по месецима, дани потребни за сваку ревизију, распоред ревизора и других потребних ресурса, а за сваку појединачну ревизију прецизирају се циљеви који се желе постићи, затим обим ревизије који треба да обезбеди реализацију постављених циљева, методологија која ће се примењивати и на крају распоред ресурса. Адекватно припремљен нацрт годишњег плана интерне ревизије који не би требало да остави неиспитане могућности за унапређење пословања предузећа, руководилац ревизије доставља Комитету за ревизију. Након прегледа и одобравања плана од стране Комитета за ревизију, годишњи план интерне ревизије треба да одобри и Одбор директора.

Годишњи план којим се јасно предочавају активности интерне ревизије у наредних годину дана, а које су дефинисане на начин да задовоље потребе стејкхолдера, уз успостављање адекватног баланса у пружању услуга уверавања и консултовања, значајно ће одредити ефективно испуњавање задатака и циљева интерне ревизије.

### **3.2.3. Планирање ангажовања**

Почетку извођења сваког ангажовања, које је дефинисано годишњим планом интерне ревизије, претходи израда детаљног плана. План појединачног ангажовања који треба да садржи циљеве ангажовања, затим обухват, распоред времена и алокацију ресурса представља важан управљачки инструмент за руководиоца интерне ревизије јер му пружа значајну сигурност да ће ангажовање бити изведено на

ефективан и ефикасан начин и да ће активности интерне ревизије додати вредност организацији. Сам процес планирања појединачног ангажовања подлеже, односно, уређен је стандардима извођења интерне ревизије и процедурама изведеним из стандарда.

Основу за планирање ангажовања чини прелиминарни преглед, односно испитивање, којим се обезбеђује општа слика предмета ревизије као и увид и перспективе за успешно обављање ревизије. У том смислу, интерни ревизори најпре успостављају комуникацију са руководиоцима одговорним за предмет који се ревидира са циљем разматрања: планираних циљева ангажовања и обухвата посла; ресурса и времена ангажовања; кључних фактора који утичу на услове пословање и послове подручја које се прегледа укључујући и скорашње промене у интерном и екстерном окружењу и напослетку ставове или захтеве руководства.<sup>397</sup> Након тога, применом различитих техника: интервјуа, компаративне анализе, аналитичких прегледа, узорковања, визуелног запажања, спровођења упитника и др.<sup>398</sup> интерни ревизори се усмеравају на испитивање односно прикупљање што више чињеница о предмету ревизије. Разматрањем: циљева активности која се прегледа и средства којима активност контролише своје извршење; значајних ризика за активност, њене циљеве, ресурсе и функционисање, као и начине којима се потенцијални ефекат ризика своди на прихватљив ниво; адекватност и ефективност процеса управљања ризицима активности и контролне процесе у односу на релевантни контролни оквир или модел и могућности за значајна унапређења процеса управљања ризицима активности и контролних процеса,<sup>399</sup> ревизори врше и прелиминарну оцену ризика и обезбеђују да процес планирања ангажовања буде усмерен на ризике. Притом, од значаја је разматрање и процене ризика у вези са активношћу која се ревидира које је дало руководство предузећа а од чије поузданости зависи да ли ће се интерни ревизори на њу ослонити. На овај начин, ревизори стичу јасну слику о предмету ревизије која им омогућава квалитетно извођење ревизије.

Извођење прелиминарног испитивања и оцене ризика значајно опредељују: (1) циљеве ангажовања којима се утврђује шта се ангажовањем жели постићи, односно који треба да дају одговор на питање „зашто се одговарајућа област ревидира?“ и (2) обухват ангажовања којим се разјашњава шта ће то бити предмет испитивања и колики

---

<sup>397</sup> ПС 2200-1

<sup>398</sup> Станишић, М., (2014), *Интерна контрола и ревизија*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 244-246

<sup>399</sup> МСППИР 2201

ће бити обим испитивања<sup>400</sup>. Тачније, прелиминарно испитивање треба да обезбеди јасно дефинисање циљева ангажовања на начин да проистичу из циљева предмета који се ревидира јер само на тај начин интерна ревизија може да помогне субјекту предмета који се ревидира да оствари циљеве пословања. Са друге стране, обухват ангажовања треба бити утврђен на начин да буде довољан за испуњење циљева ангажовања.

Реализација постављених циљева ангажовања, као и несметано спровођење дефинисаног обухвата условљавају утврђивање неопходних ресурса који „морају бити одговарајући и довољни, у складу са природом и сложености сваког ангажовања, временских ограничења и расположивих ресурса“.<sup>401</sup> Када се говори о људским ресурсима поред потребног знања и искуства интерних ревизора, њихових вештина и других способности, затим евентуалне потребе и расположивости екстерних ресурса, веома је важно утврдити и одговарајући број ревизора који мора бити довољан за обављање испланираног обима ангажовања. Наравно, потребно је што прецизније испланирати и друге ресурсе: потребна финансијска средства и евентуално примену специфичних алата. Такође, временски оквир обављања ревизије са одређеном сврхом и обимом, као и време трајања појединих процедура треба да буду назначени у плану ангажовања.

Напоследку планирања ангажовања израђује се програм рада у коме се детаљно наводи природа, време и обим процедура којих се треба придржавати у току ревизије. Тачније, у програму рада наводе се: циљеви ангажовања, утврђени технички захтеви, циљеви, ризици, процеси и трансакције које ће бити испитане, природа и обим потребног тестирања и процедуре за прикупљање, анализу, тумачење и документовање информација прибављених у току ангажовања.<sup>402</sup> Програм ревизије је основа за додељивање задатака члановима ревизорског тима. Ради се о „инструменту који усмерава и контролише рад, истовремено и мање и више искусног особља“<sup>403</sup> из разлога што садржи детаље који, са једне стране јасно описују процедуре које треба применити али, са друге стране не дозвољавају да ревизори одговарајуће послове обаве рутински и на тај начин угрозе своје сопствено расуђивање. Због тога се овај документ

---

<sup>400</sup> Беке-Тривунац, Ј., Вучинић, Ј., Веселиновић, М., Милачић, Д., Пржуљ, Ж, Ракочевић, С, Сикимић, В, (2012), *Интерна ревизија-управљање, ризици, контрола*, Институт за економику и финансије, Београд, стр. 125

<sup>401</sup> МСППИР 2230

<sup>402</sup> ПС 2200-1

<sup>403</sup> Moeller, В., (2009), *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, стр. 167

сматра значајним средством који, заправо, уређује процес извођења ревизије и који: представља доказ да је ангажман адекватно испланиран; пружа уверавање да су сва ризична подручја узета у обзир и да битни аспекти ревизије нису изостављени, обезбеђује редослед извођења процедура и кохерентност ревизије, пружа евиденцију о извршеној ревизији и др.<sup>404</sup>

### **3.3. Приступу извештавању интерне ревизије као вид комуницирања са стејкхолдерима**

Природа посла интерне ревизије која подразумева контролу рада других један је од разлога могуће одбојности контролисаних страна према овој функцији. Из тих разлога, успостављање адекватне комуникације интерне ревизије са њеним стејкхолдерима, међу којима су свакако и контролисане стране, значајно ће одредити ниво прихватања ове функције, признавање њеног значаја, и у вези са тим и њену ефективност. Свакако, најзначајнију компоненту квалитетног комуницирања чине извештаји интерне ревизије који, поред сведочења о професионалном карактеру њене активности, треба да својим квалитативним карактеристикама пруже основу корисницима да препознају и процене допринос тих активности унапређењу пословања и креирању додате вредности за предузеће<sup>405</sup>. Тачније, извештаји интерне ревизије имају за циљ, како едуковање стејкхолдера о суштини и улози интерне ревизије у систему корпоративног управљања, тако и утицај и пружање подршке за адекватно расуђивање и доношење пословних одлука.<sup>406</sup>

Квалитетно спроведене фазе процеса интерне ревизије представљају основни, међутим, не и једини и довољан услов ефективних извештаја интерне ревизије. Тачније, интерни ревизори могу изабрати „прави“ предмет ревизије, свеобухватно испланирати ангажмант, ефикасно спровести процедуре, бележити резултате у добро припремљеним радним папирима и сл., међутим, уколико извештаји не рефлектују ту извршеност, у смислу да су оскудно или неадекватно припремљени, ефективност интерне ревизије може бити доведена у питање. Због тога, разумевање начина припреме добрих извештаја и улагање напора за обезбеђивање њиховог квалитета једно је од важних

---

<sup>404</sup> Hubbard, L., (2006), *Planning for Success*, Internal Auditor, Vol.63, Issue 21, стр. 29

<sup>405</sup> Moeller, B., (2009), *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, стр. 351

<sup>406</sup> Archambeault, D., DeZoort, T., Holt, T., (2008), *The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency*, Accounting Horizons, Vol. 22, No. 4 American Accounting Association, стр. 379

питања ревизорске професије. Поред тога, значајно је успоставити и одговарајућу стратегију комуницирања која ће бити усмерена на подизање свести о значају и доприносу интерне ревизије унапређењу корпоративног управљања и сходно томе резултатима пословања. Адекватно успостављена стратегија комуницирања подразумева да се:<sup>407</sup>

- на веб страници предузећа, или на други прикладан начин, учине доступним информације које се односе на достигнућа интерне ревизије,
- дистрибуирају кратке брошуре о интерној ревизији (њеним задацима, улози, могућим доприносима и сл.),
- организују презентације о раду интерне ревизије за све стејхолдере
- сачињавају и достављају годишњи извештаји о активностима интерне ревизије који ће омогућити стицање свеобухватног увида у рад и резултате интерне ревизије у току године и др.

У том смислу, ниво оствареног квалитета извештаја интерне ревизије и начин њиховог презентовања представљају једну од мера у којој је интерна ревизија призната од стране стејхолдера и по том основу ефективна у систему корпоративног управљања. Притом, када се говори о извештајима, онда се поред извештаја о извршеним ревизијама (резултатима рада интерне ревизије) имају у виду и извештаји о оствареним перформансама ове функције.

### **3.3.1. Извештавање о резултатима рада интерне ревизије**

Извештавање о резултатима рада интерне ревизије је „круна уложеног напора на планирању ревизије и извођењу ревизорских процедура“.<sup>408</sup> С тим у вези, није ретко чути да извештаји интерне ревизије представљају крајњи продукт извршене ревизије који имају за циљ да анимирају менаџмент предузећа да предузме акције које ће за последицу имати унапређење активности, процеса и, уопште, целокупног пословања. Интерни ревизори поред пружања информација о томе шта је био предмет ревизије и шта је спроведеном ревизијом откривено, својим извештајима треба да увере стејхолдере и у вредност, објективност и истинитост ревизорског налаза и исправност

---

<sup>407</sup>Cox, A., How Can Internal Audit Report Effectively to its Stakeholders?, Qfinance, raspoloživo na: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/OF01/g6nqqq7/1k/0/how-can-internal-audit-report-effectively-to-its-stakeholders.pdf>, (20.10.2014)

<sup>408</sup>Кулина, Д., (2012), *Модел извештавања и комуникације у интерној ревизији-модеран приступ*, Financing, No.3, стр. 13



датих препорука, чиме обезбеђују смер у коме ће менаџмент доносити пословне одлуке и подстићу активности у правцу промена и побољшања.

У зависности од самог предузећа, типа ангажовања, потреба стејкхолдера и сл. у пракси се може наићи на различите форме и структуре извештаја интерних ревизора. Међутим, без обзира на различитости, МСППИР 2410 налаже да коначни извештаји, као минимум, морају да укључују: циљеве, обухват и одговарајуће резултате ангажовања.<sup>409</sup> Циљевима ангажовања описује се сврха обављања ревизије и ефекти које је могуће постићи, док се обухватом ангажовања представљају границе области која је предмет испитивања, укључујући и временски период. Са друге стране, резултати ангажовања укључују запажања, закључке, мишљења, препоруке и планове активности које је потребно предузети. Притом, постизање адекватног разумевања резултата извршене ревизије од стране корисника подразумева да се у извештајима посебно истакне:<sup>410</sup>

- *критеријум* као исправно стање, стандард, процедура, најбоља пракса, циљ који треба испунити, а који су постављени за оцењивање и верификацију;
- услов као тренутно стање које је утврдио ревизор, односно чињеничне доказе који су током спровођења ревизорских поступака прикупљени;
- узрок као разлог постојања разлике између исправног и тренутног стања и
- ефекат као изложеност предузећа ризику јер узрок утврђених разлика није отклоњен.

Као резултат процеса поређења исправног са актуелним стањем ревидираног процеса или активности интерни ревизори износе своја запажања. Ради се, заправо, о чињеничним изјавама које пружају подршку у разумевању закључака и препорука интерних ревизора, односно спречавају њихово евентуално неразумевање. Проценом запажања у вези са прегледаним активностима интерни ревизори доносе закључке и мишљења као кратке коментаре о оцени стања које је утврђено. Значајан део извештаја интерних ревизора, имајући у виду њену саветодавну улогу, чине заправо препоруке које се заснивају на запажањима и закључцима и које „позивају на активност да се исправи актуелно стање или побољшају операције, а могу сугерисати и приступ кориговању или побољшању извршења као смерница за руководство у достизању

---

<sup>409</sup> МСППИР 2410 – Критеријуми извештавања

<sup>410</sup> Sawyer, L., Dittenhofer, M., Scheiner, J., (2003), Sawyer's Internal Audit, The Institute of Internal Auditors

жељених резултата<sup>411</sup> Да би обезбедиле решавање уочених проблема, препоруке треба да буду реалне, прилагођене финансијској ситуацији предузећа, имају логичан ток и пружају веће користи у односу на трошкове њихове имплементације. Такође, значајно је препоруке рангирати према степену ризика јер ће онда менаџмент који је одговоран за предузимање корективних акција знати која је препорука најважнија и коју је потребно прво имплементирати.<sup>412</sup> При томе, без обзира да ли су препоруке опште (генерални правац активности које треба спроводити) или специфичне (сугерисање конкретних активности), уз препоруку је битно обезбедити и информацију о томе:<sup>413</sup> да ли је конкретан субјект сагласан са налазом, шта ће ревидирани субјект учинити по питању добијене препоруке, до ког датума ће препорука бити имплементирана и ко је одговоран за њено имплементирање. Да би се обезбедиле све ове информације, процес креирања ревизорског извештаја подразумева спровођење одговарајућих фаза.<sup>414</sup> Најпре се идентификују и прегледају налази како би се утврдило да ли постоји довољна документациона подршка налазима, да ли су узроци и последице налаза адекватно размотрени, да ли је потребан додатни доказни материјал и сл. Након тога приступа се припремању првог нацрта које подразумева адекватно формулисање налаза, подржавање налаза релевантним информацијама садржаним у радним папирима, проверу да ли радни папири садрже битне информације којима се оправдава дати налаз, проверу да ли су узрок, ефекат и препоруке адекватно формулисани и др. Дискусија са менаџментом о налазима је следећа, веома значајна фаза јер подразумева упознавање интерних ревизора са: чињеницом да ли је менаџмент упознат са идентификованим проблемима и да ли је већ предузео корективне акције; разлозима менаџмента за тренутно стање; идејама менаџмента о томе како ће поправити тренутно стање и др. Дискусија са менаџментом је основа за следећу фазу - припрему завршног нацрта ревизорског извештаја, у којој интерни ревизори проверавају да ли су све препоруке за измену извештаја извршене, да ли су становишта менаџмента размотрена, да ли су препоруке засноване на стањима и узроцима наведеним у налазима, видети да ли су гледишта менаџмента презентована и др. Одржавањем завршног састанка са менаџментом, као следеће фазе, добија се уверавање да је менаџмент адекватно

---

<sup>411</sup> МСППИР 2410-1 Критеријуми извештавања

<sup>412</sup> Кулина, Д., (2012), *Модел извештавања и комуникације у интерној ревизији-модеран приступ*, Financing, No.3, стр. 14

<sup>413</sup> Cox, A., How Can Internal Audit Report Effectively to its Stakeholders?, Qfinance, raspoloživo na: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF01/g6nqqq7/1k/0/how-can-internal-audit-report-effectively-to-its-stakeholders.pdf>, (20.10.2014)

<sup>414</sup> Moeller, B., (2009), *опт.цит.*, стр. 366-367

сагледао нацрт извештаја, обезбеђује се споразум о свим спорним тачкама и разматрају сугестије за евентуалну измену садржаја извештаја. Сврха ове фазе је отклањање свих могућности погрешног тумачења извештаја од стране менаџмента и уклањање евентуалних грешака. Након тога, приступа се објављивању коначног извештаја уз проверу да ли су крајње измене обављене у складу са завршним састанком и проверавање јасноће, доследности и поштовање професионалних стандарда.

Адекватним спровођењем поменутих фаза обезбеђује се ревизорски извештај који уз изношење чињеничног стања узима у обзир и ставове, захтеве и сугестије менаџмента због чега га, управо, менаџмент и перципира као моћан инструмент који детерминише кораке неопходне за остваривање побољшања и подржава активности усмерених у том правцу.

### ***3.3.1.1. Квалитетивне карактеристике ефектног извештаја интерне ревизије***

Поред обезбеђивања уверљивих и материјалних доказа, пажљиво донешених закључака, мишљења и, на основу тога, рационалних прерорука, корисност извештаја интерне ревизије значајно је детерминисана и њиховим квалитативним карактеристикама. Да би извештаји били прихватљиви од стране корисника, одржали њихову пажњу, убедили их у вредност информација које садржи и стимулисали и осигурали активну подршку у имплементирању препорука, интерни ревизори имају одговорност да креирају: тачне, објективне, јасне, концизне, конструктивне, потпуне и благовремене извештаје.<sup>415</sup> *Тачни* извештаји су они у којима су изостављене грешке и који доследно одражавају чињенице на којима се заснивају, а у чију се валидност ревизор лично уверио; *објективни* тј. реални су извештаји без предрасуда, који произилазе из уравнотежене оцене свих релевантних чињеница и околности и где нису садржани пристрасност и лични интереси интерног ревизора; *јасни* – извештаји који су логични, садрже све значајне и релевантне информације али написане редоследом и језиком који је прихватљив за кориснике и у коме се избегава непотребна техничка терминологија. Налази интерне ревизије треба да буду обелодањени на начин да их читаоци могу са лакоћом схватити, односно да јасно разумеју да ли је и који проблем идентификован и да ли и које корективне акције треба предузети; *концизност* извештаја постиже се усмеравањем искључиво на суштину, уз избегавање непотребне разраде, сувишних детаља, понављања и обиља речи. Извештаји интерне ревизије

---

<sup>415</sup> МСППИР 2420 – Квалитет извештавања

никако не треба детаљно да описују процедуре које су интерни ревизори спровели (само у случајевима веома комплексних подручја који су били предмет ревизије), као ни да пружају детаљна објашњења налаза јер преобимни извештаји могу условити одбојност код читаоца и условити да се изгуби суштина проблема у великом броју информација<sup>416</sup>; *конструктивни* извештаји су они који пружају клијенту ангажовања и предузећу информације о местима и правцима унапређења. Од таквих извештаја се очекује да пруже помоћ и подршку менаџменту у генерисању алтернативних решења<sup>417</sup>; *потпуни* – извештаји интерне ревизије треба да садрже све битне чињенице на којима се заснивају мишљења и препоруке интерних ревизора. У таквим извештајима не недостаје ништа што је од суштинске важности за циљане примаоце, садрже и отворено указују на резултате извршене ревизије: позитивне и негативне, због чега се не може десити да менаџери не препознају да одговарајући проблем постоји; *благовремени* извештаји су они који су дати у правом тренутку и који омогућавају менаџменту да предузме одговарајуће корективне активности. Ради се о веома значајној карактеристици извештаја из разлога што исти нису циљ сами себи, већ су сачињени са тежњом да се правовремено предузму неопходне корективне акције и избегну евентуални губици

Креирање извештаја интерне ревизије, који поседују све претходно наведене квалитативне карактеристике, произилази из поштовања основних принципа ревизорског извештавања - водити рачуна о томе за кога се пише ревизорски извештај и водити рачуна о томе шта је сврха ревизорског извештаја.<sup>418</sup> Имајући у виду ове принципе као полазну основу приликом креирања извештаја потпуно је извесно да следећи ефекти коначних извештаја неће изостати:<sup>419</sup>

- адекватно информисати стејкхолдере (обезбедити јасно разумевање евентуално истакнутих недостатака и њихово правилно одмеравање, упозорити на значај недостатака, јасно разграничавање значајнијих недостатака у односу на мање проблеме, упознавање са узроцима проблема, али и њиховом утицају и последицама и др.);

---

<sup>416</sup> Moeller, B., (2009), *опт.цит.*, стр. 356

<sup>417</sup> Picket, S., (2003), *The Internal Audit Handbook*, John Wiley&Sons Inc, Hoboken, New York, str. 714

<sup>418</sup> Кулина, Д., (2012), *Модел извештавања и комуникације у интерној ревизији-модеран приступ*, Financing, No.3, стр. 13

<sup>419</sup> Sawyer, L., Dittenhofer, M., Scheiner, J., (2003), *Sawyer's Internal Audit*, The Institute of Internal Auditors, стр. 689

- убедити, односно уверити у вредност ревизорских доказа чиме се добија сагласност односно ствара подршка менаџмента и
- подстаћи, односно покренути менаџмент у правцу промена, предузимања корективних акција и стварање резултата.

### ***3.3.1.2. Приступ писанња ефектног извештаја интерне ревизије***

Приступ писању извештаја о извршеној ревизији првенствено је условљен специфичностима самог ревидираног процеса и циљевима ревизије. Међутим, достизање одговарајућег нивоа квалитета извештаја који је детерминисан МСПП 2420, и по том основу обезбеђивање прихваћености од стране стејкхолдера, у највећој мери је опредељено комбинацијом вештина и умећа интерних ревизора. Тачније, да би извештаји достигли одговарајући квалитет и изазвали жељену реакцију, интерни ревизори као носиоци одговорности за њихово састављање морају поседовати способност адекватног преношења својих запажања, закључака, открића, идеја и препорука. Може се чак рећи да посвећеност и умеће интерних ревизора за писање ревизорских извештаја опредељује успех или неуспех ревизије. Из тих разлога, извештавање се сматра једном од „фундаменталних техника којом интерни ревизор мора да овлада“<sup>420</sup>.

Креирање ревизорског извештаја је прогресиван и веома комплексан процес те је пре почетка његовог писања веома важно јасно дефинисати поруку која се њиме жели да пренесе. На тај начин ствара се полазна тачка за изношење ставова ревизора који треба да служе њиховим корисницима и буду у функцији препознавања потребе за покретањем акције. Управо из тих разлога приступ избора специфичне области које је потребно посебно обухватити, информација којима се доказује суштина, узрок проблема који заслужује пажњу менаџмента, редослед важности за поједина питања, ниво детаља и основних података које је потребно обезбедити и др., опредељен је тиме: ко су корисници извештаја, колики је ниво њихове стручности, које су њихове потребе и др. Осим тога, нека од неписаних правила писања једноставних, конструктивних, недвосмислених и ефектних извештаја подразумевају:<sup>421</sup>

*Пружање ревизорских извештаја са перспективом* што претпоставља да се у извештајима не треба позивати само на оне чињенице које директно условљавају

<sup>420</sup> Picket, S., (2005), *Основни приручник за интерну ревизију*, John Wiley&Sons, Ltd, стр. 251

<sup>421</sup> Moeller, B., (2009), *опт.цит.*, стр. 362-363

одговарајуће закључке интерне ревизије, а игнорисати оне које те закључке додатно објашњавају. Пружање информације о перспективи посматрања директно детерминише значај донешених закључака,<sup>422</sup>

*Извештавање о остварењима ревидираног субјекта* чиме се пружа прилика интерним ревизорима да промене став да је интерна ревизија контролна функција која искључиво идентификује недостатке у процесима и активностима. Ово на начин што ће поред евентуално утврђених неправилности, вешти интерни ревизори обавезно указати и на позитивне стране ревидираног предмета. На тако нешто их охрабрују и практични савети у којима се наводи да „интерни ревизор може саопштити постигнућа клијента у смислу побољшања од последњег ангажовања или установљавања добро контролисаних операција“.<sup>423</sup> Дакле, приликом извештавања примарно је држати се прикупљених доказа и чињеница које недвосмислено описују стварно стање, а уколико је стварно стање добро, препоручује се да то у извештајима буде посебно наглашено,

*Приказивање планираних акција* у ситуацијама када пре завршетка ревизије ревидирани субјекат предузима или има план корективних акција. Некада те активности нису директно усмерене на отклањање недостатака или унапређење процеса, али ће њихово предузимање посредно остварити такве ефекте,

*Истицање олакшавајућих околности* у контексту наглашавања фактора или услова који за последицу имају недостатке, а на које менаџмент не може да утиче или нема контролу. На тај начин, постојање недостатака „оправдава се“ смањеном одговорношћу менаџмента,

*Обухватање одговора ревидираног субјекта* на налазе ревизије који могу подразумевати, поред планираних акција, и навођење неких додатних чињеница и околности које ближе одређују стварно стање. Могућност пружања објашњења у извештајима је значајно посебно у ситуацијама када менаџмент није постигао договор о налазима и препорукама датим од стране интерних ревизора,

*Побољшање тона ревизорског извештаја* у смислу коришћења позитивних речи и идеја, на супрот негативног и осуђујућег језика који никако не доприноси позитивним крајњим ефектима. Дакле, вешти интерни ревизори уочене недостатке неће описати

---

<sup>422</sup>Уколико се, рецимо, утврди постојање грешке од 10.000 динара значај те грешке зависиће од перспективе посматрања односно ревидираног износа: 100.000 или 1.000.000 динара.

<sup>423</sup> ПС 2410 – Критеријуми извештавања

фразама „није обављао“, „није било адекватно“ или „није остварио“. Уместо тога употребиће фразе „потребно је обављати“, „потребно је додатно ојачати“, „потребно је остварити“. Примена позитивног тона не подразумева писање извештаја којима се има намера улепшавања налаза, већ упућивања критике на начин који ће обезбедити став менаџмента да се узимањем у озбир и имплементирањем препорука интерне ревизије тежи унапређењима. Ипак, уочавање озбиљнијих проблема или области којима није посвећена довољна пажња, захтева прецизно и јасно указивање на идентификовани недостатак.

Поред овога, ефективност извештаја интерне ревизије постиже се и прецизним и специфичним излагањем налаза и препорука. У том смислу, значајну подршку може да пружи употреба табела, графикона, дијаграма, па чак и фотографија јер (1) додатно скрећу пажњу на налазе и препоруке обезбеђујући виши степен убеђивања и (2) у природи је људи склоност да пре прочитају материјал који је приказан на атрактиван начин.<sup>424</sup> Тако, табелама је најбоље вршити упоређивање података, дијаграмима указивати на промене неке величине у току времена, графиконима истицати уочене разлике, фотографијама доказивати физичке услове и др. Поред тога, умеће писања ефективних извештаја огледа се у употреби једноставних термина који ће недвосмислено указати на значење налаза, додатном истицању појединих речи (подвлачењем, подебљавањем или употребом различитих боја) у циљу наглашавања њиховог значаја, избегавању ревизорских жаргона, писања једноставних реченица, коришћењу кратких пасуса, навођењу пуног назива скраћеница када се први пут помињу у извештају и др. Поштовање поменутих правила резултираће прецизним и специфичним приказивањем налаза и препорука ревизије који ће, логично, условити прецизне и специфичне одговоре менаџмента.

Када се говори о форми извештаја већ је поменуто да она није унифицирана. Чак је и препорука вршење измена форме бар једном у две године како би увек били актуелни и привлачни корисницима.<sup>425</sup> Међутим, део који увек захтева посебну пажњу јесте *Сажетак* који се налази на почетку извештаја и који је посебно важан део извештаја за виши менаџмент, комитет за ревизију и одбор директора. Ово из разлога јер се, заправо, ради о некој врсти закључка везаних за извршену ревизију. Сажетак треба бити написан највише на једној страни, да пружи кратак преглед предмета и

<sup>424</sup> Switzer, S., (2007), *Internal Audit Reports Post Sarbanes-Oxley, A Guide to process-Driven Reporting*, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, стр. 140

<sup>425</sup> Griffiths, P., (2005), *Risk-based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, стр. 134

циљева ревизије, пружи кључну поруку која се жели пренети, фокусиран на могућности пре него проблеме, резимира активности које треба предузети и др.

### 3.3.2. Извештавање о оствареним перформансама интерне ревизије

Поред извештавања о оствареним резултатима свог рада, интерни ревизори су, у условима када је рационалност пословања у сваком погледу приоритет свих предузећа, под притиском да менаџменту и стејкхолдерима демонстрирају вредност коју креирају за предузеће.<sup>426</sup> Стоји да интерна ревизија охрабрује комитет за ревизију да врши периодичне прегледе активности и процедура које врши како би се уверио у прихваћеност водеће праксе коју примењују.<sup>427</sup> Међутим, и поред тога, чињеница је да перципирање значаја и вредности интерне ревизије од стране њених стејкхолдера и професионални имиџ који имају, ипак, није на нивоу на којем би професија интерне ревизије желела да буде.<sup>428</sup> То додатно условљава потребу да путем периодично припремљених извештаја о оствареним перформансама интерна ревизија подиже свест стејкхолдера о значају места и улоге ове функције у предузећу и повећава поверење у њен рад. Овим извештајима интерна ревизија доказује напор који улаже са циљем да допринесе унапређењу пословања предузећа, оправдава резултате свога рада и утрошак средстава који су јој додељени у оквиру буџета. Осим тога, извештајима се пружају информације на основу којих је могуће идентификовати могуће правце бољег искоришћавања потенцијала интерне ревизије. Свакако, за извештавање о оствареним перформансама интерне ревизије значајно је применити адекватан оквир који ће обезбедити развој и управљање односима интерне ревизије са кључним стејкхолдерима.<sup>429</sup>

У пракси постоје бројни начини презентовања остварених перформанси интерне ревизије, међутим, анализа трошкова и користи најчешће пружа најјаснију слику о достигнућима и значају ове функције. Када се говори о трошковима значајан податак јесу утврђени трошкови за „ревизор дан“. Тачније, поступак обрачуна трошкова<sup>430</sup>

---

<sup>426</sup>Sarens G (2009). Internal auditing research: Where are we going? Editorial. International Journal of Auditing, No.13, стр.3

<sup>427</sup>Karagiorgos, T., Drogalas., G., (2010), Internal Auditing as an Effective Tool for Corporate Governance, Journal of Business Management, Vol. 2, No.1, 19

<sup>428</sup>Lenz, R., Hahn, U., (2015), A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities, Managerial Auditing Journal, Vol. 30 Iss: 1: 5-33

<sup>429</sup>Florea, R., Florea, R., (2013), Internal Audit and Corporate Governance, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. 16, Issue 1.,стр. 81 иначе 79-83

<sup>430</sup>Griffiths, P., (2005), *Risk-based Auditing*, Gower Publishing Limited, England, стр.130



подразумева, најпре, узимање у обзир трошкова плата, администрације, континуиране едукације, смештаја, различитих бенефиција и сл. након чега, их је потребно алоцирати на „ревизор дан“. Тако да, уколико су процењени трошкови функције интерне ревизије која запошљава 15 ревизора 12.000.000 динара годишње, онда су:

- просечни трошкови по ревизору 800.000 динара и
- просечни трошкови по дану 4.000 динара<sup>431</sup>

На основу овога, уколико узмемо за пример ревизорски ангажман који траје 15 дана онда се може израчунати да би предузеће тај ангажман коштао 60.000 динара по једном ревизору. Свакако, у пракси се трошкови ревизије чешће изражавају у укупном износу по ангажману, а не по ревизору, међутим, обрачунавање и обелодањивање трошкова ревизије, у сваком случају има значајан утицај и то, како на стејкхолдере интерне ревизије, тако и на саме интерне ревизоре. Пре свега, стејкхолдери којима су информације о висини трошкова ревизорских ангажмана доступне озбиљније ће узети у разматрање запажања и препоруке интерних ревизора, свесни чињенице да у супротном губе време, новац и уложен напор. Са друге стране, подизање свести о висини трошкова ревизије представља ефикасан начин обезбеђивања посвећености, озбиљности и преданости раду самих интерни ревизора.

Иако висина трошкова интерне ревизије довољно говори о томе да се ради о функцији чије је реализовање активности финансијски захтевно, што овој функцији додатно даје озбиљност и упућује на њене потенцијале за унапређење укупног пословања предузећа, утврђивање и извештавање о оствареним користима посредством ове функције додатно привлачи пажњу менаџмента и потврђује значај интерне ревизије. Притом, утврђивање директних користи од интерне ревизије је знатно компликованије, посебно уколико се желе изразити финансијским показатељима. Из тих разлога, најчешће се изражавају преко: смањења ризика пословања, унапређења система заштите од превара, боље информисаности менаџмента, елиминисања непотребних или неефикасних контрола, подизања ефикасности коришћења ресурса и др. Процентом остварених користи од интерне ревизије заправо се демонстрира додата вредност које је предузеће остварило захваљујући интерној ревизији.

Поред анализе трошкова и користи, Valencia указује да интерна ревизија може оправдати поверење и средства која су јој одобрена и извештавањем о:<sup>432</sup>

---

<sup>431</sup>Претпоставка је да има 200 радних дана годишње, након одбитка одмора, времена проведеном на едукацијима, обављања административних послова и сл.

а) годишњем броју сати проведеним на пословима ревизије у односу на укупан број радних сати који укључује и сате проведене на обукама, обављању административних послова и сл. Прецизно утврђивање времена проведеног на пословима ревизије омогућава утврђивање оптималног искоришћавања расположивих ресурса;

б) квалитету рада интерне ревизије који се може изразити бројем захтева које је менаџмент упутио овој функцији чиме се указује на постојање поверења менаџмента у интерну ревизију, затим, евентуалним постојањем специфичних захтева менаџмента на које је ревизија одговорила, временом потребним за пружање одговора менаџменту (од момента примања иницијалног захтева до момента комплетирања налаза);

в) вештинама чланова функције интерне ревизије које се могу изразити просечним бројем година искуства, бројем сертификованих интерних ревизора, годишњим бројем сати издвојених за едуковање ревизора и др. Специфична мера овде јесте и број интерних ревизора који је регрутован у менаџмент предузећа. Овакав податак демонстрира усмереност функције интерне ревизије на развијању вештина и оспособљавању чланова за обављање управљачких функција у предузећу;

г) препорукама које је интерна ревизија дала а менаџмент предузећа имплементирао а које су за директну последицу имале значајне финансијске користи за предузеће: уштеду, смањење трошкова, повећање прихода и сл.<sup>433</sup>

Извештавањем о оствареним перформансама интерна ревизија подиже свест стејхолдера о значају који ова функција има за опште унапређење пословања предузећа, побољшању свог угледа, статуса и поверења које јој је указано.

---

<sup>432</sup>Valencia, C., (2012), Five Tips: How to measure the value of your internal audit department, Audit&Risk, Chartered Institute of Internal Auditors

<sup>433</sup>Чињеница да су финансијске користи апсолутно подложне доказивању, препорука је да њихово веома опрезно одмеравање и исказивање.

## ПЕТИ ДЕО

### ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА У ПРАКСИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ - ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Садржај петог дела докторске дисертације односи се на емпиријско истраживање теме у контексту Републике Србије. У првој целини овог дела представљен је дизајн истраживања, односно, прецизирани су предмет и циљ истраживања, дефинисане су хипотезе и представљена је примењена методологија. Након детаљног описа дефинисаног оквира за прикупљање и анализу података, у другој целини приказани су и дискутовани добијени резултати.

Спроведеним емпиријским истраживањем сагледани су домети, односно положај, улога и допринос интерне ревизије систему корпоративног управљања у предузећима у Републици Србији што је пружило основу за конципирање одговарајућих закључака, али и препорука за унапређивање праксе интерне ревизије.

#### 1. Дизајн емпиријског истраживања

##### 1.1. Предмет истраживања

Предмет истраживања докторске дисертације јесте *однос између интерне ревизије и корпоративног управљања*. Основу испитивања овог односа чини претпоставка да интерна ревизија, путем пружања услуга уверавања, а посебно саветовања, утиче на доношење и спровођење одлука у предузећу. У том смислу, испитивањем нивоа заснованости одлучивања и реализовања активности на информацијама добијеним од интерне ревизије стварају се могућности за утврђивање њеног евентуалног доприноса унапређивању система корпоративног управљања.

Овако представљен предмет истраживања захтева одговарајућу конкретизацију због чега је истраживање фокусирано на:

- (1) предузећа у Републици Србији,

(2) акционарска друштва (а.д.) и друштва са ограниченом одговорношћу (д.о.о).<sup>434</sup>

Даље, претпостављене специфичности корпоративног управљања у Србији, у смислу ниског нивоа развијености, захтевају додатно сужавање предмета истраживања. Наиме, проблеми корпоративног управљања јављају се у предузећима у којима је власништво одвојено од управљања и која су, по правилу, велике корпорације, а истраживања ИФС-а и Привредне коморе Србије указују на чињеницу да 90% свих компанија у Србији заправо представљају породичне компаније<sup>435</sup> (у којима је власник истовремено и менаџер предузећа). У таквим условима, најчешће перципирајући ревизију искључиво као контролу, власници је сматрају сувишном, као непотребан трошак јер „знају“ шта су радили и није им потребна потврда информација. Тачније, у таквим предузећима интерна ревизија није успостављена због чега су она изостављена из истраживања. Узимајући ово у обзир, предмет емпиријског истраживања у докторској дисертацији може се дефинисати као *утицај интерне ревизије на корпоративно управљање у а.д. и д.о.о у Републици Србији у којима је управљање одвојено од власништва*.

## 1.2. Циљ истраживања

Дефинисани предмет истраживања упућује на општи циљ истраживања који се огледа у пружању одговора на питање: *Да ли су предузећа у којима је успостављена функција интерне ревизије успешнија од оних предузећа у којима интерна ревизија није успостављена?*

У сврху реализације општег циља истраживања потребно је пружити одговоре на следећа истраживачка питања:

- Да ли су *показатељи успешности пословања* бољи у предузећима у којима је успостављена функција интерне ревизије у односу на она предузећа у којима није?
- Колики је *утицај интерне ревизије* на успешност пословања предузећа?

---

<sup>434</sup> „Према нашем законодавству појам корпорације се односи на друштва капитала, односно на акционарска друштва и друштва са ограниченом одговорношћу“, према: Јакшић, Д., (2009), Улога и значај ревизијског комитета у корпоративном управљању, СРРС, Златибор, стр. 358

<sup>435</sup> Алексић, Д., (2015), Нови оквир корпоративног управљања, доступно на:

<http://www.bep.rs/documents/news/2012-03-06-novi-okvir-za-korporativno-upravljanje..pdf>, 15.12.2015.

- На који начин интерна ревизија доприноси унапређењу система корпоративног управљања?
- Који су кључни фактори и колики је њихов утицај на ефективност интерне ревизије у систему корпоративног управљања?

Пружањем одговора на истраживачка питања и реализовањем општег циља истраживања представиће се допринос интерне ревизије унапређењу система корпоративног управљања. Такође, идентификоваће се могућности, и на основу тога конципирати препоруке за побољшање праксе интерне ревизије - унапређење активности и подизање ефективности на виши ниво, у систему корпоративног управљања у Републици Србији, што претпоставља и главни допринос докторске дисертације.

### 1.3. Дефинисање хипотеза

На основу теоријски прихваћених претпоставки, постављених истраживачких питања и резултата претходно спроведених емпиријских истраживања дефинисане су истраживачке хипотезе. Прве три истраживачке хипотезе ( $X_1$ ,  $X_2$  и  $X_3$ ) односе се на место, улогу и допринос интерне ревизије унапређењу система корпоративног управљања. Остале истраживачке хипотезе ( $X_4$ ,  $X_5$  и  $X_6$ ) усмерене су на истраживање фактора који утичу на ефективност интерне ревизије у поменутом систему. Овако постављеним хипотезама намеравао је да се пружи целовит увид у стање интерне ревизије у предузећима у Републици Србије, ниво њене ефективности, као и факторе које ту ефективност детерминишу.

*$X_1$ : Интерна ревизија има значајно место у систему корпоративног управљања у РС*

Овом хипотезом претпоставља се да у систему корпоративног управљања у Републици Србији интерна ревизија заузима значајну позицију. Та претпоставка заснива се на теоријским поставкама које се односе на схватање да интерна ревизија пружа информациону основу свим осталим учесницима у систему корпоративног. Исто тако, бројна емпиријска истраживања указују на допринос који интерна ревизије може остварити чиме се потенцира њен значај и последично обезбеђује побољшање њене позиције. Наравно, позиција интерне ревизије и њен однос са осталим учесницима у систему корпоративног управљања предвиђени су и релевантним законима.

*X<sub>2</sub>: Савремена интерна ревизија, у односу на традиционалну, има знатно ширу улогу и делокруг рада, а као последица усложњавања пословних активности и амбијента у коме предузећа послују*

Суочавајући се са бројним изазовима амбијента у коме обављају своју пословну активност предузећа су постала свесна чињенице да је њихов опстанак и даљи раст и развој, у највећој мери детерминисан унапређивањем пословних активности и увођењем нових система пословања. Потреба унапређивања система корпоративног управљања, као основе за постизање успеха, нужно је допринела увођењу нових, али и унапређивању постојећих механизма за подршку управљању. Нови захтеви посебно су били усмерени на интерну ревизију. Те чињенице су основа за дефинисање друге истраживачке хипотезе у којој се претпоставља да савремена интерна ревизија, у односу на традиционално усмерену, има ширу улогу и делокруг рада.

*X<sub>3</sub>: Интерна ревизија доприноси унапређењу система корпоративног управљања*

Ова хипотеза претпоставља позитиван утицај интерне ревизије на систем корпоративног управљања. Као таква заснована је на теоријским поставкама према којима је интерна ревизија функција која има улогу: *пружаоца објективног уверавања* у адекватност успостављене структуре управљања и обављања пословних активности и *катализатора за промене* путем пружања савета и усмеравања рада. Овако дефинисана двојака улога поставља интерну ревизију у јединствену позицију са које је у могућности да значајно утиче на контролу, управљање ризиком и управљање, због чега се очекује да значајно унапређује систем корпоративног управљања.

*X<sub>4</sub>: Независност и објективност интерних ревизора повећавају ефективност интерне ревизије у систему корпоративног управљања*

Овом хипотезом претпостављен је позитиван утицај независности и објективности интерних ревизора на ефективност интерне ревизије. Заснива се на становишту да улога коју имају може учинити интерне ревизоре субјектима бројних конфликтних ситуација. Ово из разлога што као стално запослени у предузећу, пружају услуге саветовања за унапређење пословних процеса (због чега носе епитет

стратегијског партнера менаџмента) и истовремено пружају услуге уверавања у ефикасност, ефективност и економичност поменутих процеса. Из тих разлога, темељ адекватног функционисања интерне ревизије треба да буде ослобођеност од свих претњи непристрасности у извршавању обавеза интерних ревизора.

*H<sub>5</sub>: Планирање интерне ревизије повећава ефективност интерне ревизије у систему корпоративног управљања*

Хипотеза којом се претпоставља позитиван утицај планирања интерне ревизије на њену ефективност дефинисана је на основу чињеница да планирање интерне ревизије представља виталну активност којом се дефинишу приоритети за рад, установљавају се циљеви који се желе постићи, дефинишу мере контроле и осигурава се ефикасно и ефективно коришћење ресурса ревизије. Имајући у виду да се ради о почетној активности интерне ревизије реално је очекивати да адекватно спровођење процедура стратегијског, годишњег и планирања појединачног ангажмана битно одређује успешност реализовања свих наредних фаза интерне ревизије.

*H<sub>6</sub>: Приступу извештавању интерне ревизије детерминишу ефективност интерне ревизије у систему корпоративног управљања*

Хипотезом се претпоставља да примењени приступи извештавању интерне ревизије значајно одређују ниво њене ефикасности. Ова претпоставка темељи се на чињеници да менаџмент предузећа веома често има одбојност према интерној ревизији перципирајући је првенствено као контролну функцију која указује на: одступања утврђеног стања од постављеног критеријума, узроке одступања и ефекте изложености предузећа ризику уколико се одступање не отклони. Због тога начин комуницирања интерне ревизије са њеним стејкхолдерима и квалитативне карактеристике извештаја значајно опредељују ниво прихватања и признавања ове функције и пружају основу корисницима да препознају и процене значај активности интерне ревизије.

## 1.4. Дефинисање варијабли

Пружање одговора на истраживачка питања и валидација истраживачких хипотеза претпоставља дефинисање одговарајућих варијабли. Притом, специфичности прве две хипотезе условљавају дефинисање варијабли за сваку понаособ.

Тестирање прве хипотезе вршиће се на основу података који се односе на обавезу организовања интерне ревизије, са једне стране, и фактичког или актуелног стања у предузећима у Републици Србији, са друге. Конкретно, значајност места интерне ревизије у корпоративном управљању биће одређена *нивоом (не)организовања интерне ревизије у предузећима у Републици Србији у односу на (1) обавезу која проистиче из одредби релевантних закона и друге регулативе, и (2) постојање свести менаџера о користи и доприносу* који ова функција може да пружи.

Тестирање друге хипотезе вршиће се на основу података који се односе на улогу интерне ревизије а, посебно, развој савремене улоге ове функције. Тачније, остварено проширење улоге и делокруга рада интерне ревизије у систему корпоративног управљања у Републици Србији биће утврђено на основу упоређивања стварно преузете улоге и активности интерне ревизије у предузећима, са једне стране, и теоријских поставки и резултата емпиријских истраживања савремене праксе интерне ревизије у развијеним земљама.

У складу са начином дефинисања осталих хипотеза ( $X_3$ - $X_6$ ), а за потребе њиховог тестирања, дефинисане су следеће варијабле.

### 1.4.1. Зависна варијабла - ефективност интерне ревизије

У складу са општим циљем истраживања, али и комплексношћу/хетерогеношћу истраживачких питања на које је потребно пружити одговор, дефинисање зависне варијабле је веома сложено. Наиме, уколико се пође од Sarens-овог одређења ефективне интерне ревизије као оне „која има позитиван утицај на квалитет корпоративног управљања“<sup>436</sup>, онда се утицај и допринос интерне ревизије унапређењу система корпоративног управљања изражава ефективношћу интерне ревизије. У том смислу ефективност интерне ревизије претпоставља зависну варијаблу. Како је већ у четвртном делу докторске дисертације наведено, у теорији и пракси још увек нема општеприхваћене мере, као најбољег индикатора ефективности интерне ревизије.

---

<sup>436</sup>Sarens. G., (2009) Internal auditing research: Where are we going?Editorial. International Journal of Auditing, 13, Issue 1, стр.3



Полазећи од става Arena&Azzone<sup>437</sup> да једну групу мера чине *мере исхода* које се односе на унапређење успешности пословања, а да најчешћи стандард за оцену унапређења успешности пословања предузећа чине финансијски показатељи, изабрани финансијски индикатори којима ће се мерити и оцењивати ефективност интерне ревизије чине: разлика у оствареном резултату између две упоредне године, разлика у заради по запосленом између две упоредне године и разлика у стопи приноса на укупна средства (ROI - Return on investment) између две упоредне године.

Са друге стране стоји чињеница да су остварене промене у наведеним перформансама последица великог броја фактора те је врло тешко изоловати конкретан ефекат интерне ревизије, односно маргиналну промену вредности у датим индикаторима успеха. Због тога ће допринос интерне ревизије унапређивању изабраних финансијских перформанси бити мерен нивоом примењених препорука интерне ревизије од стране менаџмента као *мере аутпута* ефективности интерне ревизије. Притом, нивои примене препорука интерних ревизора од стране менаџмента одређени су као: нису примењене препоруке, примењене су делимично и примењене су у потпуности.

#### **1.4.2. Независне варијабле - фактори ефективности интерне ревизије**

Дефинисане независне варијабле са утицајем на ефективност интерне ревизије чине: (1) независност и објективност интерних ревизора, (2) планирање интерне ревизије и (3) приступи извештавању интерне ревизије.

*Независност и објективност интерних ревизора* као детерминанте ефективности интерне ревизије одређена је већим бројем фактора који проистичу из односа интерне ревизије са управљачким структурама у предузећу. Наиме, интерни ревизори усмеравају своје активности на пружање информационе подршке свим нивоима управљачке структуре предузећа. Међутим, однос са менаџерима предмета ревидирања треба да буде ограничен на пружање услуга уверавања и консултовања (административно извештавање). Однос са вишим нивоима управљања (управним одбором, надзорним одбором, комитетом за ревизију) највећим делом се заснива на питањима у вези са несметаним функционисањем интерне ревизије (функционално извештавање). У том смислу, независност и објективност интерних ревизора

---

<sup>437</sup>Arena, M., Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, International Journal of Auditing, No.13

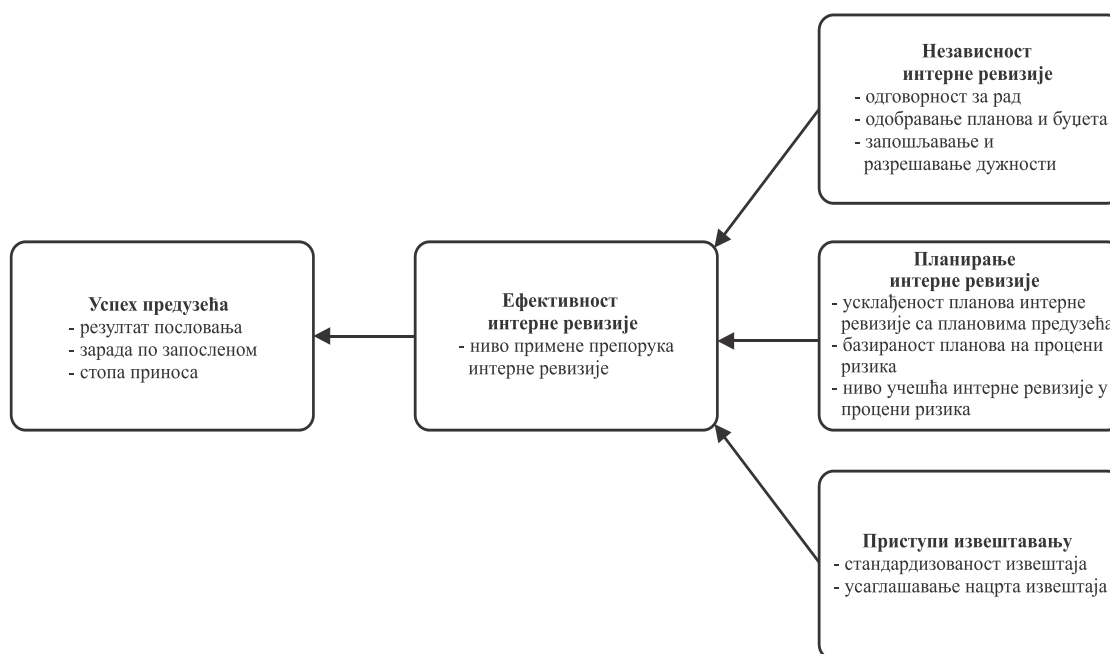
детерминише се у зависности од тога: *коме су интерни ревизори одговорни за свој рад, ко одобрава планове и буџет интерних ревизора и који орган у предузећу је одговоран за именовање и разрешавање дужности интерних ревизора*. Јасно је, независност и објективност интерних ревизора је обезбеђена уколико су поменута питања предмет односа интерне ревизије и виших нивоа управљања у предузећу.

**Планирање интерне ревизије** одређено је као детерминанта ефективности интерне ревизије имајући у виду да оно претпоставља услов стручног и квалитетног спровођења свих активности интерне ревизије. У том смислу, условљеност оствареног нивоа ефективности интерне ревизије биће одређена:

- (а) *нивоом усаглашености планова интерне ревизије са плановима предузећа*, будући да поменута усклађеност обезбеђује усмеравање пажње на остваривање стратегијских циљева предузећа,
- (б) *базираношћу планова интерне ревизије на претходној процени ризика*, будући да обезбеђује и усмерава активности интерне ревизије на подручја у којима су идентификовани проблеми и
- (в) *нивоом учешћа интерних ревизора у процени ризика*, будући да се на тај начин најпоузданије утврђују приоритети у раду.

**Приступи извештавању интерне ревизије.** Изабрани индикатори приступа извештавању интерне ревизије од којих ће зависити њена ефективност су остварени ниво: (1) *стандардизације извештаја* и (2) *усаглашавања нацрта извештаја са ревидираним субјектом*. Легитимитет оваквом избору индикатора ове независне варијабле пружа чињеница да упркос адекватно спроведеним активностима интерне ревизије, извештај који из тога произилази неће имати утицај на стејкхолдере уколико не пружа подесне смернице менаџменту у спровођењу даљих активности.

На основу претходно дефинисаних варијабли, истраживачки оквир се може представити Сликаом 14.



Слика 14. Истраживачки оквир

## 1.5. Методологија истраживања

### 1.5.1. Избор циљне популације

У складу са дефинисаним предметом истраживања оквир узорковања чине привредна друштва (а.д. и д.о.о.) регистрована код Агенције за привредне регистре. Притом, циљна популација ограничена је на предузећа у приватном сектору. Оправданост искључивања јавног сектора из истраживања произилази из њихове специфичности по питању организације, функционисања и одговорности у односу на приватни сектор, из чега даље произилазе и специфичности организовања, поступања и извештавања интерне ревизије у јавном сектору.<sup>438</sup> Обухватањем јавних предузећа значајно би се повећала комплексност истраживања које би превазилазило оквире докторске дисертације. Због тога, циљну популацију чине привредна друштва из приватног сектора, и то како нефинансијског, тако и финансијског.

<sup>438</sup> Неке од специфичности односе се на то да према *Правилнику о заједничким критеријумима за организовање стандардима и методолошким упутствима за поступање извештавања интерне ревизије у јавном сектору*, интерни ревизори у јавном сектору су дужни да се у свом раду, између осталог, придржавају и приручника којим се прописује методологија рада и упутстава и инструкција које, у складу са Законом о буџетском систему, доноси министар финансија (чл.12). Такође, пријава за обуку за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору подноси се Централној јединици за хармонизацију Министарства финансија у року од шест месеци од дана распоређивања на радно место интерног ревизора (чл.21)

Нормативно регулисање интерне ревизије у нефинансијском и финансијском сектору, првенствено по питању обавезности успостављања интерне ревизије, разликује се у одговарајућој мери Међутим, ипак се ова два сектора могу сматрати компатибилном целином. Тачније, **интерна ревизија у привредним друштвима** регулисана је Законом о привредним друштвима где према чл. 451 Закона друштво својим актима уређује начин спровођења и организацију рада унутрашњег надзора, при чему је *само у јавним привредним друштвима*<sup>439</sup> обавезно да најмање једно лице надлежно за унутрашњи надзор пословања мора да испуњава услове прописане за интерног ревизора. У осталим привредним друштвима (а.д. затвореног типа и друштвима са ограниченом одговорношћу) успостављање функције интерне ревизије *није обавезно*, односно, „друштва руководећи се сопственим потребама и могућностима бирају надзорни орган водећи рачуна да величина и структура надзорног органа одговара реалним потребама што ефикаснијег обављања поверених послова.“<sup>440</sup> **Интерна ревизија у банкама** регулисана је Законом о банкама<sup>441</sup> према коме је банка *дужна да успостави* и примени ефикасан систем унутрашњих контрола, а који се поред функције управљања ризицима, функције усклађености пословања, састоји и од интерне ревизије.<sup>442</sup> **Интерна ревизија у осигуравајућим друштвима** регулисана је Законом о осигуравајућим друштвима<sup>443</sup>, у коме је према чл.135 друштво за осигурање *дужно да организује интерну ревизију* коју обавља посебни организациони део у друштву утврђен статутом.

Додатно сужавање циљне популације подразумева да јединице узорковања чине привредна друштва у којима је функција управљања одвојена од власништва, а у складу са објашњењем пруженим у оквиру тачке 1.1. овог дела докторске дисертације.

### 1.5.2. Избор извора података за истраживање

Тестирање дефинисаних хипотеза условљава потребу прикупљања и коришћења како примарних, тако и секундарних података. Примарни подаци прикупљени су

---

<sup>439</sup>Јавно друштво је издавалац који испуњава бар један од следећих услова:

- успешно је извршио јавну понуду хартија од вредности у складу са проспектом чије је објављивање одобрила Комисија
- чије су хартије од вредности укључене у трговање на регулисаном тржишту, односно МТП у Републици, према чл.2, ставу 43 Закона о тржишту капитала, Сл. гласник РС, бр. 31/2011 и 112/2015

<sup>440</sup>Кодекс корпоративног управљања, Привредна Комора Србије, 2012.

<sup>441</sup>Закон о банкама, Сл. гласника РС, бр. 107/2005, 91/2010 и 14/2015

<sup>442</sup>Чл. 82., Закона о банкама

<sup>443</sup>Закон о осигурању, Сл. гласник РС", бр. 55/2004, 70/2004 - испр., 61/2005, 61/2005 - др. закон, 85/2005 - др. закон, 101/2007, 63/2009 - одлука УС, 107/2009, 99/2011, 119/2012, 116/2013 и 139/2014 - др.закон

применом истраживачког инструмента - упитника, те као такви чине оригиналне податке који ће бити примењени у сврхе овог истраживања. Сложеност предмета истраживања и истраживачких питања изискивала је прикупљање података од различитих субјеката, због чега су креирана три упитника:

- (1) упитник *намењен руководиоцима интерне ревизије* из кога су прикупљани подаци у вези са функционисањем интерне ревизије, а како би се установиле њене карактеристике и утицај на унапређење корпоративног управљања;
- (2) упитник *намењен менаџерима предузећа у којима интерна ревизија није успостављена*, са циљем прикупљања података на основу којих ће се утврдити разлози тога и будуће тенденције у предузећима по питању успостављања функције интерне ревизије; и
- (3) упитник *намењен менаџерима предузећа у којима је интерна ревизија успостављена*, а који ће обезбедити податке на основу којих ће бити могуће сагледати утицај интерне ревизије на одлуке менаџера.

Прикупљање ових података, реализовано је у периоду од јула до новембра 2015. године и подразумевало је слање одговарајућих упитника на званичне електронске адресе предузећа, односно конкретних лица (руководилаца интерне ревизије и менаџера).

Поред примарних података, карактер дефинисаних хипотеза условио је потребу прикупљања и секундарних података, односно њихову комбиновану примену. За тестирање хипотезе  $X_1$ , о позиционираниости интерне ревизије у систему корпоративног управљања, секундарне податке чини првенствено законска и друга регулатива из ове области. Коришћени секундарни подаци за тестирање хипотезе  $X_2$  обухватају резултате претходно спроведених академских истраживања релевантних аутора из области интерне ревизије, као и примењена истраживања међународних организација (ИА, ЕСИА). Напослетку, Регистар финансијских извештаја Агенције за привредне регистре извор је секундарних података коришћен за мерење резултата пословања, зараде по запосленом и стопе приноса, као зависних променљивих.

Такође, секундарни подаци коришћени су у циљу дефинисања истраживачког узорка. Наиме, избор јединица анкетирања (предузећа) био је ограничен на д.о.о. и а.д. у приватном власништву, при чему се водило рачуна о одвојености функције управљања предузећем од власништва. Оквир узорка овако дефинисаних субјеката истраживања чини база привредних друштава Агенције за привредне регистре.

Међутим, полазећи од претпоставке ниског нивоа развијености интерне ревизије у Републици Србији, односно претпоставке да се ради о функцији која је организована, углавном, у великим корпорацијама, додатну базу за избор предузећа чинила је листа Топ 500 привредних друштава у Србији. Такође, у циљу идентификовања успостављености интерне ревизије коришћене су информације доступне на званичним веб сајтовима предузећа. У случајевима у којима подаци о томе да ли је у конкретном предузећу интерна ревизија организована или не, нису били доступни на веб сајтовима, додатно испитивање је вршено телефонским путем.

### 1.5.3. Избор метода истраживања

Истраживање теме докторске дисертације методолошки се заснива на примени неколико научних метода. Најпре, *метода синтезе* примењена је ради дефинисања истраживачких хипотеза.

Како су за проверу хипотеза коришћени секундарни и примарни подаци, њихово прикупљање и истраживање подразумевало је примену следећих метода. *Методом анализе* садржаја релевантних докумената: закона, извештаја професионалних организација, финансијских извештаја предузећа, теоријских поставки и претходно спроведених емпиријских истраживања генерисани су секундарни подаци. За прикупљање примарних података примењен је *метод испитивања*.

Верификација хипотеза подразумевала је примену *методе дескрипције* у циљу описа стања и динамике укључивања интерне ревизије у систем корпоративног управљања у националним и међународним нормативним оквирима. При томе, у анализи усвојених регулатива и смерница у области интерне ревизије у Републици Србији, достигнутог нивоа њене развијености и утврђивању постојања евентуалних одступања од законски обавезујућих одредби и најбоље праксе интерне ревизије примењен је *компаративни метод*. За испитивање каузалних веза између зависне и независних варијабли коришћене су *математичко-статистичке методе*. Природа односа између интерне ревизије и система корпоративног управљања, као и претпостављени утицај појединих фактора на ефективност интерне ревизије испитивани су *регресионом анализом*. Са друге стране, јачина везе/утицаја интерне ревизије на унапређење система корпоративног управљања, као и појединих фактора на ефективност интерне ревизије испитивана је *корелационом анализом*.

Најзад, у циљу доношења одговарајућих закључака наметнула се потреба коришћења индуктивног и дедуктивног метода. Примена *индуктивне методе* била је од значаја за извођење општих закључака и оцену доприноса интерне ревизије унапређењу система корпоративног управљања на основу секундарних података који указују на искуства појединих земаља која имају добру праксу интерне ревизије. Са друге стране, применом *дедуктивне методе* изведени су закључци да увођење и адекватно функционисање интерне ревизије значајно доприноси корпоративном управљању и последично успеху пословања сваког појединачног предузећа.

## **2. Резултати истраживања**

### **2.1. Карактеристике предузећа у истраживачком узорку**

Узимајући у обзир критеријуме за избор субјеката истраживања, одговарајући упитници послати су на електронске адресе 344 предузећа од чега је исправно попуњене упитнике вратило 96, што даје стопу респонзивности од 27,91%. При томе, од укупног броја реализованог узорка 58 предузећа (60,42%) има организовану интерну ревизију, док 38 предузећа (39,58%) нема. Одговоре на упитник прослеђен предузећима у којима нема организоване интерне ревизије пружили су генерални директор или финансијски директор. Са друге стране, предузећима у којима има организоване интерне ревизије, за потребе тестирања дефинисаних хипотеза, упитници су послати како руководиоцима интерне ревизије, тако и менаџерима. Од 58 предузећа у којима је интерна ревизија успостављена, одговори од интерних ревизора добијени су из 53 предузећа, док од менаџера из 25 предузећа. Притом, број предузећа из којих су добијени одговори обе групе испитаника је 20. Преглед контактираних предузећа према успостављености интерне ревизије и извору података дат је у Табели 10.

Табела 10.

## Карактеристике предузећа у истраживачком узорку

Према успостављености интерне ревизије	Број предузећа	%	Према извору података		Број предузећа
			Менаџери (генерални директор или финансијски директор)	Руководилац интерне ревизије	
Немају интерну ревизију	38	39,58	Менаџер	5	38
Имају интерну ревизију	58	60,42	Руководилац интерне ревизије	33	20
			Обоје (руководилац интерне ревизије и менаџер)	20	
	96	100,00			

Секторска припадност	Нефинансијски сектор		Финансијски сектор		Укупно
	А.Д.	Д.О.О.	Банке	Осигуравајућа друштва	
Фреквенција	45	2	17	12	96
%	46,9	22,9	17,7	12,5	100

Резултат истраживања аутора

Када се говори о *величини предузећа*, узимајући у обзир критеријуме Закона о рачуноводству<sup>444</sup>, структуру предузећа из нефинансијског сектора чини 1 микро предузеће (1,5%), 11 малих предузећа (16,4%), 25 средњих предузећа (37,3%) и 30 великих предузећа (44,8%). Због тога што се финансијске организације (банке и осигуравајућа друштва) не разврставају по величини, основу за даље диференцирање укупног узорка чиниће просечан број запослених у 2014. години на шта указује Табела 11.

Табела 11. Структура предузећа у узорку према броју запослених

Број запослених	Број предузећа	%
≤ 50	14	14,6
>50≥250	29	30,2
>250≥500	21	21,9
>500	32	33,3
<b>Укупно</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

Резултат истраживања аутора

<sup>444</sup>Чл. 6. Закона о рачуноводству, Сл. гласник РС, бр. 62/2013



Напоследку, према *пореклу капитала* узорак чини 30 предузећа (31,2%) чији је капитал домаћег порекла, 34 предузећа (35,4%) са страним капиталом, 20 предузећа (20,8%) са мешовитим, већинско страним капиталом и 12 предузећа (12,5%) са мешовитим, већинско домаћим капиталом.

## **2.2. Анализа и дискусија резултата истраживања**

### **2.2.1. Успостављеност интерне ревизије у предузећима у Републици Србији**

Са циљем утврђивања значаја позиције интерне ревизије у систему корпоративног управљања у Републици Србији истраживање је усмерено на испитивање нивоа успостављености интерне ревизије у предузећима. Испитивање је вршено на два нивоа – најпре је испитивана заступљеност интерне ревизије у свим предузећима у узорку, а потом у предузећима различитих група, дефинисаних по основу више критеријума, како би се добили детаљнији налази и бољи увид у ниво организованости интерне ревизије у посебним типовима предузећа.

Први ниво анализе резултирао је налазом да је, како је већ поменуто, од 96 предузећа интерна ревизија успостављена у 58, што чини прилично висок проценат од 60,4%. Насупрот томе, у 38 предузећа, односно 39,6% интерна ревизија није успостављена. Како би се проверило да ли постоје специфичности или посебне карактеристике предузећа у овако дефинисаним групама (она у којима је интерна ревизија успостављена и она у којима није), анализа је продубљена и предузећа из обе групе су додатно класификована по допунским критеријумима. Карактеристике према којима су ове две групе предузећа посматране – секторска припадност и правна форма, порекло капитала и број запослених - узете су у обзир полазећи од претпоставке да оне у највећој мери утичу на успостављање интерне ревизије.

Збирне карактеристике предузећа у којима је интерна ревизија успостављена и оних у којима није представљене су у табелама 12. и 13. респективно.

Табела 12. Збирне карактеристике предузећа у којима је успостављена интерна ревизија

<i>Секторска припадност и правна форма предузећа</i>	<i>Нефинансијски сектор</i>			<i>Финансијски сектор</i>		$\Sigma$
	Јавна АД	АД затвореног типа	ДОО	Банке	Осигуравајућа друштва	
Фреквенција	14	5		18	12	58
Релативно учешће	24,3	8,6	15,5	31,0	20,6	100

<i>Порекло капитала</i>	<i>Домаћи</i>	<i>Страни</i>	<i>Мешовити, већинско страни</i>	<i>Мешовити, већинско домаћи</i>	$\Sigma$
Фреквенција	8	29	14	7	58
Релативно учешће	13,8	50	24,1	12,1	100

<i>Број запослених</i>	$\leq 50$	$>50 \geq 250$	$>250 \geq 500$	$>500$	$\Sigma$
Фреквенција	7	16	12	23	58
Релативно учешће	12,1	27,6	20,6	39,7	100

Резултат истраживања аутора

Табела 13. Збирне карактеристике предузећа у којима није успостављена интерна ревизија

<i>Секторска припадност и правна форма предузећа</i>	<i>Нефинансијски сектор</i>			<i>Финансијски сектор</i>		$\Sigma$
	Јавна АД	АД затвореног типа	ДОО	Банке	Осигуравајућа друштва	
Фреквенција	4	20	14	/	/	38
Релативно учешће	10,5	52,7	36,8	/	/	100

<i>Порекло капитала</i>	<i>Домаћи</i>	<i>Страни</i>	<i>Мешовити, већинско страни</i>	<i>Мешовити, већинско домаћи</i>	$\Sigma$
Фреквенција	22	5	6	5	38
Релативно учешће	57,9	13,2	15,7	13,2	100

<i>Број запослених</i>	$\leq 50$	$>50 \geq 250$	$>250 \geq 500$	$>500$	$\Sigma$
Фреквенција	7	13	9	9	38
Релативно учешће	18,4	34,2	23,7	23,7	100

Резултат истраживања аутора

У другом нивоу анализе, намера је била да се испита да ли специфичне карактеристике предузећа одређују успостављање интерне ревизије. На основу карактеристика *секторска припадност* и *правна форма* утврђена је варијабла *регулаторна обавеза*<sup>445</sup>, док су остале две варијабле *порекло капитала* и *број запослених*. У циљу потврђивања претпоставке утицаја ових варијабли на успостављање интерне ревизије извршена је корелациона анализа, те је израчунат Pearson-ов коефицијент приказан у Табели 14. који показује корелацију између предузећа у којима је успостављена интерна ревизија (*успостављеност*) и:

- (1) регулаторне обавезе (*обавеза*),
- (2) порекла капитала (*капитал*).

Значајна корелација није утврђена у односу на број запослених (*запослени*).

Табела 14. Успостављеност интерне ревизије - Pearson-ов коефицијент корелације

		Обавеза	Капитал	Запослени	Успостављеност
Обавеза	Pearson-ова корелација	1	.210 <sup>(*)</sup>	.198	.639 <sup>(**)</sup>
	Значајност разлике		.040	.054	.000
	N	96	96	96	96
Капитал	Pearson-ова корелација	.210 <sup>(*)</sup>	1	-.049	.360 <sup>(**)</sup>
	Значајност разлике	.040		.632	.000
	N	96	96	96	96
Запослени	Pearson-ова корелација	.198	-.049	1	.170
	Значајност разлике	.054	.632		.099
	N	96	96	96	96
Успостављеност	Pearson-ова корелација	.639 <sup>(**)</sup>	.360 <sup>(**)</sup>	.170	1
	Значајност разлике	.000	.000	.099	
	N	96	96	96	96

(\*) Корелација је значајна на нивоу 0.05

(\*\*) Корелација је значајна на нивоу 0.01

Извор: Калкулација аутора коришћењем SPSS софтверског пакета

Приказани подаци потврђују претпоставку да регулаторна обавеза значајно утиче на успостављање интерне ревизије - од 58 предузећа у којима је успостављена интерна ревизија њих 44, односно, 75,9% је на то обавезно. Међутим, истовремено је

<sup>445</sup>Према релевантним законима у Републици Србији, а узимајући у обзир дефинисане субјекте истраживања, обавезу успостављања интерне ревизије имају само финансијске организације (банке и осигуравајућа друштва) и јавна акционарска друштва.

утврђено да у овој групи предузећа преосталих 14, односно 24,1% нема ту обавезу. Управо тај податак, да готово  $\frac{1}{4}$  идентификованих предузећа препознаје потенцијале интерне ревизије за унапређење корпоративног управљања, односно има развијену свест о доприносу који ова функција може да пружи, указује на то да место интерне ревизије не само да није занемарљиво, већ да је врло значајно.

Истина, истраживањем је утврђен и, не мали, број предузећа у којима ова функција не функционише - 38, односно 39,6%. Највећи број ових предузећа нису у обавези да имају интерну ревизију (34 предузећа), међутим, ипак је забрињавајући податак да 4 јавна акционарска друштва, иако су законски на то обавезана, немају успостављену интерну ревизију. Додатним испитивањем утврђено је да у овим предузећима интерна ревизија постоји по систематизацији рада, али да још увек не функционише. Тачније, поступак именовања интерног ревизора и организација његовог рада су у току.

Значајан утицај на ниво организованости интерне ревизије у предузећима у Републици Србији има и порекло капитала. У предузећима у којима је успостављена интерна ревизија доминира страни капитал (74,1% има чисто страни или мешовити, већинско страни). Насупрот томе, доминантно домаћи капитал (71,0% чисто домаћи или мешовити, већинско домаћи) имају предузећа у којима интерна ревизија није успостављена. Притом, чињеница да у апсолутно свих 14 предузећа која имају интерну ревизију, а нису обавезна на то, доминира страни капитал упућује на закључак да се пракса интерне ревизије у предузећима у Републици Србији великим делом преноси и развија под утицајем добре праксе земаља порекла капитала.

За разлику од постојања линеарне везе између регулаторне обавезе и успостављености интерне ревизије, као и порекла капитала и успостављености интерне ревизије, на шта указује Pearson-ов коефицијент корелације, таква веза није утврђена између броја запослених у предузећу и успостављености интерне ревизије. То заправо значи да пораст броја запослених у предузећима у узорку не условљава пораст броја предузећа у којима је интерна ревизија успостављена у *једнаком степену*. Међутим, подаци о броју запослених у предузећима у узорку који су дати у Табели 16 наводе на претпоставку да одговарајућа веза ипак постоји.

Табела 15. Однос броја запослених у предузећима која чине узорак

<i>Успостављеност интерне ревизије</i>	<i>Број предузећа</i>	<i>Аритметичка средина</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>Укупан број запослених</i>
<i>Да</i>	58	1.017,6	2.378,1	59.021
<i>Не</i>	38	366,3	429,3	13.921
<i>Укупно</i>	96	759,8	1.888,8	72.942

Резултат истраживања аутора

Наиме, из табеле се уочава да је укупан и просечан број запослених у предузећима у којима је успостављена интерна ревизија далеко већи у односу на предузећа у којима ове функције нема. Величину стандардне девијације није могуће игнорисати имајући у виду да је за обе групе предузећа изнад просечног броја запослених. Међутим, управо њена величина пружа објашњење непостојања линеарне везе између броја запослених и успостављања интерне ревизије. Тачније, у узорку су идентификована предузећа у којима је успостављена интерна ревизија, а имају знатно мањи број запослених у односу на нека предузећа у којима ове функције нема, а која имају поприлично велики број запослених.<sup>446</sup> Из тих разлога, израчунат је Spearman-ов коефицијент корелације којим се одређује веза између варијабле за које су подаци дати у виду рангова. Тачније, извршено је рангирање варијабле број запослених<sup>447</sup>, те израчунат Spearman-ов коефицијент корелације (Табела 17).<sup>448</sup>

<sup>446</sup>Те разлике, заправо, проистичу из регулаторне обавезе успостављања интерне ревизије. Конкретно, 7 осигуравајућих друштава има број запослених мањи од 50, док 8 предузећа у којима није успостављена интерна ревизија (јер нису у обавези на то) имају број запослених већи од 500.

<sup>447</sup> Рангирање варијабле број запослених извршено је на следећи начин: ранг 1 - до 50 запослених, ранг 2 - 51 до 250 запослених, ранг 3 - 251 до 500 запослених и ранг 4 - преко 500 запослених

<sup>448</sup> У табели 17. приказани су коефицијенти корелације и за друге две варијабле (обавеза, капитал)-Spearman-ов коефицијент корелације потврђује повезаност на коју је указао Pearson-ов коефицијент корелације

Табела 16. Успостављеност интерне ревизије - Spearman-ов коефицијент корелације

		Обавеза	Капитал	Запослени	Успостављеност
Обавеза	Spearman-ова корелација	1	.210 <sup>(*)</sup>	.231 <sup>(*)</sup>	.639 <sup>(**)</sup>
	Значајност разлике		.040	.023	.000
	N	96	96	96	96
Капитал	Spearman-ова корелација	.210 <sup>(*)</sup>	1	.258 <sup>(*)</sup>	.360 <sup>(**)</sup>
	Значајност разлике	.040		.011	.000
	N	96	96	96	96
Запослени	Spearman-ов корелација	.231 <sup>(*)</sup>	.258 <sup>(*)</sup>	1	.239 <sup>(**)</sup>
	Значајност разлике	.023	.011		.019
	N	96	96	96	96
Успостављеност	Spearman-ов корелација	.639 <sup>(**)</sup>	.360 <sup>(**)</sup>	.239 <sup>(**)</sup>	1
	Значајност разлике	.000	.000	.019	
	N	96	96	96	96

(\*) Корелација је значајна на нивоу 0.05

(\*\*) Корелација је значајна на нивоу 0.01

Извор: Калкулација аутора коришћењем SPSS софтверског пакета

Вредност коефицијента  $\rho=0,239$  уз ниво значајности  $p=0,019$  указује да између броја запослених у предузећима у узорку и успостављености интерне ревизије ипак постоји веза, односно постоји довољно велика сагласност рангова варијабли да може да се тврди да постоји однос зависности ове две варијабле.

Сумирањем налаза емпиријског истраживања закључујемо следеће:

1. од 96 предузећа у узорку, у 58 (60,4%) је успостављена интерна ревизија, што је висок удео,
2. међу предузећима у којима је успостављена интерна ревизија 75,9% је у обавези, а чак 24,1% на то нису законом обавезана – што указује на то да постоји висока свест о значају интерне ревизије и све веће усвајање њене праксе
3. међу предузећима у којој није успостављена интерна ревизије, велика већина (89,5%) на то није у обавези, а у осталима (10,5%) интерна ревизија се развија (формално постоји, систематизацијом је предвиђена, али још увек није потпуно организована)

Све горе наведено иде у прилог томе да ревизија заузима значајно место у систему корпоративног управљања, односно да се прва истраживачка хипотеза ( $H_1$ ) сматра поткрепљеном. Додатну потврду ове тврдње пружају и следеће чињенице:

*Прво, регулаторни оквир.* Иако су постигнута регулаторна решења по питању успостављања интерне ревизије знатно боља него раније, у Србији дуго није било институционалне основе за развој интерне ревизије. После Другог светског рата на просторима тадашње СФРЈ биле су присутне само стручне интерне контроле и самоуправне радничке контроле. Прве институционалне оквире поставља Народна банка Србије, која својим одлукама обавезује банке на успостављање службе интерне ревизије. Тек почетком 21. века доношењем Закона о банкама, Закона о осигуравајућим друштвима и Закона о привредним друштвима (ЗДП) ситуација се битно мења. Тачније, Закон о банкама и осигуравајућим друштвима обавезује успостављање интерне ревизије у овим организацијама. Међутим, Законом о привредним друштвима из 2004. године интерна ревизија није стављена у афирмативан положај који јој омогућава да искористи своје потенцијале. Ово из разлога што се ЗДП-ом интерна ревизија, надзорни одбор и одбор за ревизију представљају као три истоветна, равноправна и међусобно замењива облика интерног надзора, са истим циљевима и делокругом рада<sup>449</sup>, те тако интерна ревизија **не мора** бити успостављена. Овако описан недостатак решења ЗПД-а из 2004. године отклоњени је новим ЗПД-ом из 2012. године. Тачније, према чл. 451 новог ЗДП-а друштво својим актима уређује начин спровођења и организацију рада унутрашњег надзора, при чему се само јавна акционарска друштва обавезују да најмање једно лице надлежно за унутрашњи надзор пословања **мора** да испуњава услове прописане за интерног ревизора. У осталим друштвима не постоји обавеза успостављања интерне ревизије, већ се ЗПД-ом она само подстичу на то.

*Друго,* иако је интерна ревизија професија са дугом историјом, она је своју експанзију чак и у најразвијенијим земљама света доживела тек последњих двадесетак година. Препознавање потенцијала ове функције и усвајања најбоље праксе, свакако, захтева одређену временску дистанцу, посебно уколико се узме у обзир општа економска ситуација у Републици Србији. То потврђују и подаци добијени из предузећа у којима интерна ревизија није успостављена а у вези са будућим тенденцијама у успостављању интерне ревизије и постојање разлога због којих још увек није успостављена. (Табела 17).

---

<sup>449</sup> чл. 329 Закон о привредним друштвима, „Сл. гласник РС” бр. 125/04

Табела 17. Перспективе успостављања интерне ревизије у будућем периоду

<i>Будуће тенденције у увођењу интерне ревизије</i>		
	<i>Бр. предузећа</i>	<i>%</i>
Планирано увођење у наредном периоду	7	18,4
Не планира се увођење	31	81,6
<i>Укупно:</i>	38	100
<i>Разлози због којих се интерна ревизија не уводи</i>		
	<i>Бр. предузећа</i>	<i>%</i>
Не препознају користи	6	12,5
Велики организациони напори	13	27,1
Високи трошкови функционисања	21	43,7
Друго	8	16,6
<i>Укупно:</i>	48	100

Резултат истраживања аутора

На основу података из Табеле 17. увиђа се да само 7 од 38 предузећа (4 због законске обавезе, а 3 свесна значаја ове функције) планира да уведе интерну ревизију у наредном периоду, што не представља завидну ситуацију. Међутим, уколико се изврши анализа разлога, ситуација постаје јаснија. Испитаницима је пружена могућност да дају више понуђених одговора, међутим, највећи број њих указао је да би увођење и функционисање интерне ревизије изискивало високе трошкове и велике организационе напоре (који са собом опет носе одговарајуће издатке) које предузеће не би могло да поднесе. Релативно је мали број испитаника који заиста не препознају користи од интерне ревизије (6, односно 12,5%), и такође, мали је број оних чији одговори („У предузећу функционише интерна контрола“, „Постојеће контроле производних процеса кроз примену НАССР система контроле квалитета су довољне“, „Примена стандарда/СРПС ИСО 9001, СРПС ИСО 14001, ОХСОС 18001 СРПС ИСО 27001 довољно уређују пословање“) заправо, указују да се ради о предузећима у којима интерна ревизија није схваћена на одговарајући начин. Чак и ове чињенице, које додатно расветљују разлоге због којих интерна ревизија није успостављена у одређеном броју предузећа, пружају евиденцију за поткрепљење  $X_1$  – менаџери велике већине ових предузећа разумеју значај интерне ревизије што потврђује да је адитудинални аспект позитиван. Бихевиорални, који укључује активности за саму имплементацију интерне ревизије, за сада у већини случајева недостаје, не због неразумевања значаја и недостатка воље, већ због организационих ограничења.



### **2.2.2. Улога и делокруг рада интерне ревизије у предузећима у Републици Србији**

Улога савремене интерне ревизије, најшире гледано, усмерена је на додавање вредности предузећу путем идентификовања могућности за унапређивање пословања и минимизирање ризика којима је предузеће изложено. Овако одређена улога засигурно је шира у односу на ону коју је имала традиционално усмерена интерна ревизија - контрола интерних контрола.

Истраживачком хипотезом  $H_2$  претпостављено је да је проширење улоге и делокруга рада интерне ревизије у највећој мери последица усложњавања пословних активности и амбијента у којима предузећа послују. За потребе утврђивања узрочно-последичних веза између услова пословања и улоге интерне ревизије, односно за пун експериментални дизајн била би неопходна потпуна контролабилност контролног фактора тј. да постоји могућност да се сложеност пословног амбијента повећава/смањује или да се разматра улога интерне ревизије у два амбијента различите сложености. Имајући у виду да измене пословног амбијента нису могуће и да је истраживање усмерено само на Републику Србију, овде су разматране само последице усложњавања услова пословања - ниво развијености улоге интерне ревизије у постојећем пословном амбијенту.

Релативизирајући период од настанка интерне ревизије па све до њеног прокламовања у професију, традиционална улога интерне ревизије највећим делом била је усмерена на ревидирање рачуноводства и интерних контрола које се односе на ову област. Ова улога доминирала је све до почетка 80-их година када је на амбијент у коме предузећа послују значајни утицај остварила глобализација пословања, таласи приватизације, непријатељска преузимања, интеграција и дерегулација тржишта капитала и др. У таквим условима предузећа су у циљу свог опстанка и даљег развоја, најпре увидела да им је потребна чвршћа контрола целокупног пословања. Значајне потенцијале у том смислу препознати су код интерне ревизије, тако да се делокруг рада ове функције у то време значајно проширио. Тачније, интерна ревизија усмерена је на испитивање и процењивање адекватности и ефикасности свих осталих контрола, али и функција у предузећу. Даље, увођење нових концепата пословања и континуирано унапређивање пословних активности додатно су поставили захтев пред интерну ревизију - пружање подршке и савета. Тако интерна ревизија већ током 90-их година постаје функција која обезбеђује објективна уверавања у ефикасност свих процеса у предузећу, а такође обезбеђује и саветодавну услугу менаџменту за унапређење

одговарајућих подручја пословања. Касније, почетком 2000-их година велики финансијски скандали условили су додатно јачање улоге интерне ревизије у систему корпоративног управљања.

Посматрано у контексту Републике Србије, улога и делокруг рада интерне ревизије детерминисане су законском регулативом. Одредбе релевантних закона које регулишу ово питање, а тангирају субјекте истраживања, дате су у Табели 18.

Табела 18. Регулаторни оквир интерне ревизије у Републици Србији

Чланом 452 спецификују се послови које обављају интерни ревизори:	
Закон о привредним друштвима	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контрола усклађености пословања друштва са законом, другим прописима и актима друштва,</li> <li>• надзор над спровођењем рачуноводствених политика и финансијским извештавањем,</li> <li>• проверу спровођења политика управљања ризицима,</li> <li>• праћење усклађености организације и деловања друштва са кодексом корпоративног управљања и</li> <li>• вредновање политика и процеса у друштву, као и предлоге њиховог унапређења</li> </ul>
Према члану 85 интерна ревизија је дужна да:	
Закон о банкама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оцењује адекватност и поузданост система интерни контрола банке и функције усклађености пословања,</li> <li>• обезбеди да се ризици на одговарајући начин идентификују и контролишу,</li> <li>• утврђује слабости у пословању банке и њених запослених, као и неизвршења обавеза и прекорачења овлашћења и припрема предлога за отклањање тих слабости,</li> </ul>
Чланом 137 прописује се да интерна ревизија друштва за осигурање спроводи сталну и свеобухватну контролу свих активности из пословања, а нарочито:	
Закон о осигурању	<ul style="list-style-type: none"> <li>• континуирано праћење, проверу и унапређење система рада у друштву,</li> <li>• идентификација ризика којима је друштво изложено или се може очекивати да буде изложено,</li> <li>• оцену и вредновање успостављеног система интерне контроле,</li> <li>• издавање одговарајућих препорука за отклањање уочених неправилности и недостатака и за унапређење примењених поступака и система рада.</li> </ul>

Резултат истраживања аутора

Поред законске регулативе, специфичније одређење улоге и делокруга рада интерне ревизије у привредним друштвима одређено је Кодексом корпоративног управљања који је донела Привредна комора Србије. Тачније, препорука Кодекса која, истина, нема обавезујући карактер гласи да „друштво треба да успостави функцију интерне ревизије која руководству поред уверавања, може да пружи и саветодавне услуге и објективна, независна мишљења у вези са бројним питањима процеса

корпоративног управљања, управљања ризиком и интерних контрола, додајући вредност и доприносећи повећању укупне ефикасности и унапређењу друштва<sup>450</sup>

Испитивање улоге и активности интерне ревизије у предузећима у Републици Србији обухваћено је спроведеним истраживањем. Резултати истраживања указали су на висок ниво усаглашености праксе интерне ревизије у српским предузећима са законским одредбама и савременим трендовима развоја ове професије. Тачније, поред обављања различитих административних послова (5,6% удела у пословима које редовно обављају) интерна ревизија значајно је усмерена на:

- финансијску ревизију, односно, верификацију поузданости система рачуноводства и информација и годишњих извештаја који из тога проистичу (32,1%),
- ревизију процеса и политика управљања ризиком (44,02%) и
- ревизију ефикасности и ефективности пословних процеса (19,18%)

Притом, претходно наведене ревизије подразумевају верификацију доследне примене регулативе и ефикасности и ефективности успостављених интерних контрола које се односе на дата подручја. Како се очекивало, разлике у уделу појединих активности у пословима који се редовно обављају постоје између предузећа из нефинансијског и финансијских сектора. Тачније, у финансијским организацијама доминира ревизија процеса и политика управљања ризиком са 52,7%, док у је у нефинансијском сектору пажња интерних ревизора, још увек, највише усмерена на адекватност спровођења рачуноводствених политика и финансијско извештавање (61,2%).

Такође, налази истраживања указују да, у готово свим предузећима, интерна ревизија пружа савете за елиминисање уочених недостатака, односно, додатно унапређење ревидираног процеса.

### **2.2.3. Допринос интерне ревизије унапређењу корпоративног управљања**

У циљу пружања одговора на основно истраживачко питање: Да ли су предузећа у којима је успостављена интерна ревизија успешнија од оних у којима није, те на основу тога потврђивање треће истраживачке хипотезе ( $H_3$ ): *Интерна ревизија доприноси*

---

<sup>450</sup>Препоруке у оквиру Принципа 27, Кодекса корпоративног управљања

унапређењу система корпоративног управљања тестирана је статистички знајачна разлика у перформансама предузећа у којима је интерна ревизија успостављена и она у којима није. Изабране перформансе су:

- разлика у оствареном резултату између две упоредне године (2013. и 2014.),
- разлика у заради по запосленом између две упоредне године (2013. и 2014.) и
- разлика у стопи приноса на укупна средства између две упоредне године (2013. и 2014.)

Тестирање је извршено тако што је упоређивана аритметичка средина ових перформанси између групе предузећа које имају и оних које немају интерну ревизију. Коришћен је статистички t тест, уз Левенов тест једнакости варијанси. Све статистичке анализе су тестиране једносмерно, јер се претпоставља ефекат веће успешности, а не само ефекат постојања разлике. Као индикатор статистички значајне разлике узета је вредност  $p=0.05$ , односно  $Sig \leq 0.05$ , што претпоставља ниво значајности од 95%.

Најпре се пошло од претпоставке да се однос између интерне ревизије и корпоративног управљања, манифестује кроз разлику у оствареном резултату пословања између две упоредне године оних предузећа која имају и немају успостављену интерну ревизију. Резултати су приказани у Табели 19.

Табела 19. Разлика у оствареном резултату пословања између 2014. и 2013.

Успостављена интерна ревизија	Број предузећа	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка	
Да	58	242.098,23	1.001.392,95	143.056,13	
Не	38	-102.852,32	496.322,26	81.594,87	
	Разлика средње вредности	Стандардна грешка разлике	t	df	Значајност разлике
Успех 2014/13	-344.950,56	164.689,95	-2.095	73.885	.040

Извор: Калкулација аутора коришћењем SPSS софтверског пакета

Аритметичка средина разлике у оствареном резултату између две упоредне године оних предузећа која имају интерну ревизију износи 242.098,23 хиљада динара, а оних предузећа која немају интерну ревизију -102.852,32 хиљада динара. Вредност  $Sig.=0.04$  је мања од граничне вредности 0,05 што упућује на закључак да су пронађене разлике статистички значајне. На основу тога може се тврдити да је вероватноћа 95%

да разлике нађене у узорку важе за целу популацију из које је узорак узет. Према овом показатељу предузећа која имају успостављену интерну ревизију остварила су веће побољшање резултата пословања између две упоредне године у односу на предузећа у којима интерна ревизија није успостављена.

Даље, испитиван је утицај интерне ревизије на разлику у заради по запосленом између две упоредне године и то како за предузећа која имају, тако и за предузећа која немају интерну ревизију. Предузећа у којима је успостављена интерна ревизија остварила су пораст зараде по запосленом 2014. године у односу на 2013. у просеку 278,21 хиљада динара. Насупрот њима, овај показатељ за предузећа у којима интерна ревизија није успостављена има негативан карактер и износи -768,69 хиљада динара (Табела 20.)

Табела 20. Разлика у оствареној заради по запосленом између 2014. и 2013.

Успостављена интерна ревизија	Број предузећа	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Стандардна грешка		
Да	58	278,21	2.869,93	405,31		
Не	38	-768,69	2.677,27	434,31		
		Разлика средње вредности	Стандардна грешка разлике	t	df	Значајност разлике
Успех по запосленом 2014/13		-1,046,90	600,15	-1,744	86	.043

Извор: Калкулација аутора коришћењем SPSS софтверског пакета

Разлика између ових показатеља износи 1.046,9 хиљада динара, а тестирањем је утврђено да је та разлика статистички значајна (Sig=0,043). Одавде следи закључак да предузећа у којима је интерна ревизија успостављена остварују пораст просечне зараде по запосленом између две упоредне године, за разлику од оних предузећа у којима интерна ревизија није успостављена и која показују опадајући тренд ове перформансе.

Приликом испитивања утицаја интерне ревизије на разлику у стопи приноса на укупна средства између две упоредне године, статистички значајна разлика није утврђена између предузећа у којима је интерна ревизија успостављена и оних у којима није. Истина, остварена стопа приноса на укупна средства представља један од

најзначајнијих показатеља профитабилности предузећа, међутим, чињеница је да овај показатељ, између осталог, зависи од висине инвестиционих улагања. У том смислу, узрок немогућности утврђивања разлике у промени ових стопа између две упоредне године оних предузећа која имају и немају интерну ревизију на нивоу статистичке значајности може бити претпоставка да су успешним предузећима у узорку посматране године биле године значајних инвестиционих улагања што је утицало на ниже остварену стопу приноса.

Претходне анализе, засигурно указују да су предузећа у којима је успостављена интерна ревизија успешнија од оних предузећа у којима није. Због тога се трећом истраживачком хипотезом претпоставља да интерна ревизија значајно доприноси тој успешности, односно, унапређењу система корпоративног управљања. Утврђивање тог доприноса, који заправо претпоставља ниво остварене ефикасности интерне ревизије, одређиван је нивоом примене препорука интерних ревизора од стране менаџмента. Притом, различити нивои примене препорука подразумевају: *препорукe нису примењене, препоруке су примењене делимично и препоруке су примењене у потпуности.*

Испитивањем утицаја нивоа примена препорука на посматране перформансе добијени су резултати који немају ниво статистички значајне разлике. Водећи узрок, свакако, јесте мали узорак (само 25 предузећа из којих су добијени подаци од стране менаџера). Даље, од тог броја, само двојица менаџера су навела да не примењују препоруке интерних ревизора што условљава да контролна група за истраживање практично и не постоји. Такође, од 23 испитаника који препоруке примењују у потпуности или делимично незнатна је разлика у посматраним, горе поменути перформансама.

Међутим, одговарајућа веза ипак је уочена између нивоа примене препорука и карактера разлике<sup>451</sup> у оствареном резултату између две упоредне године, на шта упућује Табела 21.

---

<sup>451</sup>Позитивна разлика остварена је: (1) повећањем добитка 2014. године у односу на добитак остварен 2013. или (2) смањењем губитка у 2014. у односу на губитак остварен у 2013. години. Негативна разлика подразумева: (1) повећање губитка 2014. у односу на губитак из 2013. године, (2) смањење добитка 2014. у односу на добитак остварен 2013. године или (3) остварени губитак у 2014. у односу на остварени добитак у 2013. години

Табела 21. Однос нивоа примена препорука и оствареног резултата пословања

Примена препорука	Број предузећа	Остварени резултат		Карактер разлике
		2014.	2013.	
Не примењују	2	Гб	Гб	-
Примењују делимично	4	Дб	Дб	-
	2	Гб	Гб	+
	4	Дб	Дб	+
Примењују у потпуности	9	Дб	Дб	+
	2	Гб	Гб	+
	1	Гб	Дб	+
	1	Дб	Дб	-

Резултат истраживања аутора

Из табеле се уочава да су оба предузећа у којима менаџери не примењују препоруке интерних ревизора остварила негативну разлику у успешности пословања између две посматране године. Са друге стране код предузећа у којима менаџери делимично примењују препоруке (укупно 10), 4 предузећа имају негативну разлику, док 6 позитивну. Предузећа у којима менаџери у потпуности примењују препоруке интерних ревизора (укупно 13) ситуација је знатно повољнија - једно предузеће има негативну разлику док осталих 12 предузећа позитивну.

Дакле, са повећањем нивоа примене препорука интерне ревизије разлика у резултату је повољнија одакле постоје индикације да ниво примене препорука интерне ревизије од стране менаџера утиче на успешност пословања предузећа, односно, да се  $X_3$ : Интерна ревизија доприноси унапређењу система корпоративног управљања може сматрати поткрепљеном.

#### 2.2.4. Фактори ефективност интерне ревизије

Истраживачким хипотезама  $X_4$ - $X_6$  претпостављена је условљеност ефективности интерне ревизије трима факторима: независношћу и објективношћу интерних ревизора, планирањем интерне ревизије и приступима извештавању интерне ревизије.

Испитивање постојања везе између нивоа примењених препорука интерне ревизије од стране менаџмента предузећа (као прихваћене мере ефективности) и поменутих фактора подразумевало је укрштање података добијених од интерних

ревизора и менаџера из истог предузећа. Тачније, вршена је паралелна анализа података који се односе на:

1. ефикасност интерне ревизије, на основу одговора које су давали *менаџери*, и
2. набројане факторе ефикасности интерне ревизије, на основу одговора које су давали *интерни ревизори*.

Од укупног броја предузећа у којима је успостављена интерна ревизија (58) одговор је добијен од 53 интерна ревизора и 25 менаџера. Ипак, до преклапања, односно комплетирања одговора добијених од обе групе испитаника из истог предузећа, дошло је у 20 случајева - што чини реализовани узорак за потребе овог дела истраживања. Величина узорка у старту је пружала индикације да је мала вероватноћа да ће добијени резултати имати ниво статистичке значајности. Сумњу је додатно повећала чињеница да су из узорка од 20 предузећа изостала два предузећа чији су менаџери једини навели да нису применили препоруке интерне ревизије. На тај начин, део узорка који би омогућавао тестирање утицаја карактеристика интерне ревизије на примену, односно не примену препорука ове функције, заправо, и не постоји. Дакле, не постоји контролна група, већ узорак чине само предузећа у којима постоји различит ниво примене препорука - делимично и у потпуности.

Анализом података није утврђена статистички значајна разлика у нивоу примене препорука у односу на поменуте факторе, односно регресионом анализом није било могуће утврдити природу односа између ефикасности интерне ревизије и одговарајућих фактора. Уместо тога, главни налаз из анализе указује да у обе групе предузећа (у којима менаџери примењују препоруке било делимично или у потпуности) интерни ревизори у највећој мери:

1. јесу независни и објективни по свим посматраним критеријумима
2. адекватно планирају интерну ревизију и
3. примењују претежно исте приступе извештавању.

Прикупљени подаци не пружају довољно евиденције за поткрепљивање истраживачких хипотеза  $X_4$ - $X_6$ . Међутим, засигурно пружају индикације да је у предузећима у Републици Србији ова функција, у највећој мери, уређена у складу са професионалном регулативом и најбољом праксом. Из тих разлога, јавила се потреба истраживања карактеристика интерне ревизије на нивоу целог узорка од 53 предузећа из којих су добијени подаци од интерних ревизора, а које су приказане у Табели 22.



Табела 22.

## Фактори ефективности интерне ревизије

НЕЗАВИСНОСТ И ОБЈЕКТИВНОСТ							
		Одговорност за рад		Одобравање планова и буџета		Запошљавање	
		Виши ниво менаџмента	Генерални директор	Виши ниво менаџмента	Генерални директор	Виши ниво менаџмента	Генерални директор
Фреквенција		45	8	41	12	42	11
Релат. учеш. %		84,9	15,1	77,4	22,6	79,2	20,8

ПЛАНИРАЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ						
		Процена ризика		Усаглашеност са плановима предузећа		
		Самостално	Није самостално	Нису	У потпуности	Делимично
Фреквенција		31	22	12	20	21
Релат. учеш. %		58,5	41,5	22,6	37,7	39,7

ПРИСТУПИ ИЗВЕШТАВАЊУ						
		Стандардизована форма		Усаглашавање нацрта извештаја са менаџментом		
		Да	Не	Увек	Понекада	Никада
Фреквенција		42	11	36	6	11
Релат. учеш. %		79,2	20,8	67,9	11,3	20,8

Резултат истраживања аутора

Из табеле се, најпре, добија увид у податке који указују да је интерна ревизија у највећој мери правилно организационо позиционирана. У складу са МСПП 1110, организациона независност постиже се уколико су: *интерни ревизори за свој рад одговорни вишем менаџменту - управном, надзорном одбору или комитету за ревизију* (што је остварено у 84,9% предузећа), *уколико виши менаџмент одобрава план и буџет интерне ревизије* (случај у 77,4% предузећа) и истовремено *у својој ингеренцији има одобравање одлука које се тичу постављања и разрешења дужности ревизора* (случај у 79,25%).

По питању планирања интерне ревизије у више од половине предузећа интерни ревизори имају адекватан приступ развијању планова свог рада. Тачније у 58,5% случајева, интерни ревизори *потпуно самостално или уз значајне информације од менаџмента процењују ризик* на коме заснивају своје планове. Насупрот томе, у 41,5% случајева *пружили су менаџменту информације од значаја за процену ризика или уопште нису учествовали*. Такође, у већем броју случајева своје планове усаглашавају са плановима предузећа (39,7% делимично и 37,7% потпуно), док у 22,6% своје планове развијају независно од планова предузећа.

Напоследку, у складу са добром праксом интерни ревизори из 67,9% предузећа дискутују налазе интерне ревизије са менаџментом пре припреме завршног ревизорског извештаја са циљем упознавања менаџмента са евентуално идентификованим проблемима и отклањања могућности погрешног тумачења налаза. Интерни ревизори из 11,3% предузећа то чине понекада, док из 20,8% никада. При томе, у великом броју (79,2%) предузећа интерни ревизори користе устаљену форму извештаја. Иако је препорука да форма бар једном у две године буде измењена ради привлачности корисницима, устаљена форма онемогућава евентуално изостављање битних података и налаза, а опет пружа могућност допуне битним информацијама.

Овако представљени подаци указују да је успостављање и функционисање интерне ревизије у предузећима у Републици Србији, уз одговарајуће изузетке, у великој мери усаглашено са стандардима и најбољом праксом. Одатле се може извести закључак да је уређеност интерне ревизије основни фактор њене ефикасности, да чини да њено место у систему корпоративног управљања није маргинализовано, да се њени потенцијали користе, а препоруке не игноришу, већ примењују.

### **2.3. Ограничења истраживања**

Основна ограничења спроведеног истраживања односе се на методолошка питања која се тичу узорка и примењеног истраживачког инструмента - анкетног упитника.

Проблеми везани за узорак су двоструки. *Први* проблем везан је за дефинисање, односно, формирање узорка. Најпре, узорак није случајно изабран. Како је већ поменуто оквир узорковања чинила су привредна друштва (а.д. и д.о.о.) регистрована код Агенције за привредне регистре. Полазећи од услова да је интерна ревизија

успостављена у предузећима у којима је функција управљања одвојена од власништва истраживањем је требало обухватити само та предузећа. Међутим, како су постојала ограничења добијања званичног податка о тим предузећима (листа предузећа која спадају у ту групу), јавио се проблем утврђивања основног скупа из кога би био изабран случајан узорак. Из тих разлога, узорак је биран намерно. Најпре, полазећи од чињенице да је према важећим регулативама успостављање интерне ревизије обавезно само у финансијским организацијама и јавним друштвима, истраживање је првенствено било усмерено на њих. Осим тога, додатне јединице узорковања биле су циљано бирана *велика* предузећа (као претпостављени услов успостављености интерне ревизије). Други проблем који се везује за узорак јесте његова величина. Тачније јавља се проблем малог реализованог узорка који је првенствено последица слабог одзива испитаника и неспремност на сарадњу.

Одговарајућа ограничења проистичу и из коришћеног инструмента и метода прикупљања података. Анализа и обрада података који у највећој мери представљају одраз субјективних процена испитаника, њихових ставова, а не објективне и проверљиве чињенице условљавају проблеме упоређивања добијених одговора. Међутим, субјективизам у тумачењу и разлике у перцепцији су неизоставна компонента истраживања. Са друге стране, анкетни упитник упућиван је на електронске адресе испитаника због чега није постојала могућност пружања додатних објашњења и детаља у вези са питањима. Истовремено, овакав начин прикупљања података не пружа апсолутно уверавање да су упитник попуниле особе којима је упитник и био намењен (руководиоци интерне ревизије и менаџери), већ да су то делегирале другим запосленима.

Међутим, без обзира на уочена ограничења овог истраживања, добијени резултати указују на постојање одговарајућих веза, те могу чинити основу за неко будуће истраживање које би се реализовало на већем узорку и подацима који би минимизирали неизбежни субјективизам.

### **3. Конципирање препорука за унапређење праксе интерне ревизије у Републици Србији**

Резултати спроведеног емпиријског истраживања упућују на закључак да је развијеност праксе интерне ревизије у Републици Србији на задовољавајућем нивоу - и то, како по питању успостављености, тако и по питању карактеристика које има.

Када се говори о успостављању интерне ревизије, у Србији регулатива не одступа од оне у већини земаља, према којима је ова функција обавезна само у јавним друштвима и финансијским организацијама, док је у осталима препоручена. Резултати истраживања су указали на то да се ова регулатива поштује јер је идентификовано да највећи број предузећа у којима је успостављање интерне ревизије обавезно (48) има интерну ревизију (44) док се у 4 њено увођење планира или је у току. Додатно је идентификовано још 14 предузећа у којима је интерна ревизија успостављена на добровољној основи. Такође, карактеристике успостављене интерне ревизије у највећој мери су у складу са професионалном регулативом. Показало се да успостављени начин функционисања у већини случајева обезбеђује независност и објективност интерних ревизора, адекватно планирање и приступе извештавању.

Међутим, свеобухватнији приступ анализе прикупљених података и њихово упоређивање са најбољом праксом, ипак, указује на могућности унапређивања интерне ревизије у Републици Србији и то по оба основа - успостављања и функционисања. Најпре, унапређивање нивоа успостављености интерне ревизије може ићи у правцу подизања свести о значају интерне ревизије. То се може обезбедити континуираним провомисањем ове професије, њених домета и презентовањем информација о најбољој пракси. Истина, значајну улогу у томе већ је преузело Удружење интерних ревизора Србије (УИРС). Испуњење своје мисије „промовисања интерне ревизије у Србији, подршке професионалном развоју својих чланова и јачању њиховог утицаја у корпоративном окружењу“<sup>452</sup> УИРС реализује организовањем стручних семинара, конференција, округлих столова и др., обезбеђивањем превода иностране литературе, упознавањем јавности са догађајима у окружењу и сл. Из тих разлога, већа подршка државних инстанци овој професионалној организацији, свакако, би позитивно утицало на развој професије и праксе интерне ревизије у Србији.

---

<sup>452</sup>Удружење интерних ревизора Србије, [www.uirs.rs](http://www.uirs.rs)

Са друге стране, неопходна унапређења интерне ревизије односе се на начин њеног функционисања. Ова потреба није искључиво последица недостатака уочених спроведеним истраживањем. Иако се не ради о усамљеним случајевима, истраживањем је идентификован мањи проценат оних предузећа у којима је интерним ревизорима угрожена независност и објективност, у којима интерни ревизори не примењују адекватно процедуре планирања или приступе извештавању, а што је неопходно кориговати. На овом месту се жели да нагласи да није довољно само функционисање интерне ревизије ускладити са стандардима, већ је потребно уложити и додатне напоре који ће интерној ревизији омогућити пружање пуног потенцијала и обезбедити јој стратегијски значајну позицију у систему корпоративног управљања.

Најбоља пракса указује да је значајан услов адекватног функционисања интерне ревизије, између осталог, успостављање организационе културе у предузећу која би водила развијању свести свих запослених о значају и доприносу који интерна ревизије може да пружи. То би довело до правог разумевања сврхе ове функције и брисања схватања да се ради о активности која се спроводи да би се уочиле грешке и пронашли кривци. Значајне напоре у том смеру требало би да предузме менаџмент предузећа, пружањем различитих видова подршке овој функцији. Најпре, Унапређивањем комуникације јер успостављањем отворене комуникације са својим стејкхолдерима интерна ревизија би на прави начин проценила њихове потребе и своје функционисање усмерила у правцу испоручивања тражене вредности, а не само на законски обавезне активности.

Посебну пажњу потребно је усмерити и на оптимизацију ресурса интерне ревизије (посебно људских). Спроведеним истраживањем је идентификовано да у 16 предузећа интерну ревизију обавља само једно лице, што неоспорно ограничава испуњавање мисије интерне ревизије. Такође, регрутовање лица које испуњава услове за интерног ревизора<sup>453</sup>, потребан је али не и довољан услов адекватног функционисања интерне ревизије. Због тога, адекватно функционисање интерне ревизије треба да се заснива на довољном броју лица која ће чинити ревизорски тим. Осим тога, посебну пажњу треба посветити знањима и вештинама које треба да поседују и моралним карактеристикама. У том смислу значајно је обезбедити континуирану едукацију интерних ревизора који би нова сазнања усмерили на

---

<sup>453</sup>У Републици Србији услов је поседовање сертификата Овлашћеног интерног ревизора који додељује Комора овлашћених ревизора

додавање вредности предузећу, тј. унапређивање пословања и минимизирање ризика коме је предузеће изложено.

## ЗАКЉУЧАК

Феномен корпоративног управљања односи се на питања проистекла из начина функционисања предузећа који почива на раздвајању власништва од управљања, односно предузећа у коме менаџмент професионално управља капиталом повереним од стране власника. Детерминисан као начин на који се управља предузећем и контролише његово пословање, корпоративно управљање уведено је у економску теорију 30-их година прошлога века. Притом, различито перципирање дугорочног циља пословања предузећа, условило је теоријско конципирање корпоративног управљања у два основна правца.

У оквиру *првог правца*, у коме се проблем корпоративног управљања посматра искључиво из перспективе власника предузећа, у смислу да је дугорочни циљ пословања усмерен једино на максимирање вредности за власнике, издвојиле су се *агенцијска теорија* и *теорија услужности*. Према агенцијској теорији успостављање система управљања условљено је неминовним постојањем конфликта интереса на релацији власник-менаџмент и усмерен је на контролисање опортунистичког деловања менаџмента. Са друге стране, поборници теорије услужности заступају став да су интереси менаџмента усаглашени са интересима власника предузећа, те да се управљање предузећем треба успоставити на начин који ће менаџменту обезбедити аутономност и ефективно предузимање акција које ће доводити до повећања богатства власника. Основно полазиште теорија *другог правца* - *стејкхолдер* и *институционалне теорије*, јесте да је примарни циљ пословања - стварање вредности за власника, у великој мери детерминисан остваривањем циљева и генерисањем вредности и за невластичке стејкхолдере предузећа. У том смислу, стејкхолдер теорија корпоративно управљање посматра као систем мониторинга рада менаџмента који треба да заштити интересе и власника и свих осталих стејкхолдера, док институционална теорија као основну сврху корпоративног управљања види усмеравање рада менаџмента на одржавање повезаности предузећа са окружењем са којим треба да усаглашава своје активности и циљеве.

Непостојање јединственог приступа теоријског разматрања корпоративног управљања пренет је и на праксу. Тако, развијене земље света, увиђајући несумњив значај адекватно успостављеног система корпоративног управљања за: побољшавање оперативне ефикасности и стимулисање већег учинка, лакши приступ тржиштима

капитала, остваривање повољнијих услова за прикупљање новог капитала и постизање боље пословне репутације, показале су велики интерес за решавање проблема корпоративног управљања кроз законско-институционалне оквире. Истина, њихови напори резултирали су диференцирањем два опште прихваћена модела корпоративног управљања (*једнодомни и дводомни*), међутим, историјско наслеђе, правни и институционални оквир, структура и функционисање финансијског тржишта утицали су да корпоративно управљање у свакој земљи и даље има одређене специфичности. Ипак, без обзира на одговарајуће разлике, присутна је јединственост у ставу да се систем корпоративног управљања састоји из *управљачке и контролне компоненте*, односно успостављених одговорности и овлашћења учесника који чине управљачку и контролну компоненту и њиховог међусобног односа.

Поменуте одговорности и овлашћења, као и међусобни однос учесника у систему корпоративног управљања увек су били актуелан предмет разматрања теоричара и практичара. Међутим, жучне расправе у вези са унапређењем постојећих и увођења нових механизма корпоративног управљања посебно се воде у последњих тридесетак година. Ово из разлога што се с краја 20. века уочило да дотадашња пракса корпоративног управљања није била у могућности да одговори све израженијем усложњавају услова пословања, а што се посебно потврдило и почетком 21. века када су као један од узрока финансијско-економских криза идентификовани лоше успостављени начини управљања и контроле предузећа. Изналажење начина који би омогућили превазилажење поменутих проблема, између осталог, подразумевало је посебно разматрање питања места, улоге и активности интерне ревизије.

Разматрања могућности интерне ревизије да унапреди начин управљања и контроле предузећа одувек су била присутна у пракси корпоративног управљања. Та разматрања су, заправо, и допринела еволуцији интерне ревизије јер је већ са првом потребом унапређивања корпоративног управљања, средином прошлога века, започет и најдинамичнији развој интерне ревизије, одакле се и закључује да је развој ова два феномена узрочно-последично везан. Тачније, средином прошлога века потреба јачања контролне компоненте система корпоративног управљања иницирала је ширење предмета интерне ревизије, да поред књиговодствене функције, обухвати и остале аспекте пословања предузећа. Постепеним ширењем делокруга свога рада, до почетка 80-их година, интерна ревизија представљала је комбинацију: финансијске ревизије, ревизије доследне примене регулативе, ревизије пословања и ревизије руководства, и као таква имала је врло позитивне ефекте на пословање предузећа. Међутим, почетком



90-их година улога интерне ревизије - уверавање у ефикасност и ефективност пословних процеса, јесте значајна, али не и довољна. Менаџмент предузећа требао је већу подршку па су очекивања од интерне ревизије била усмерена, не само на праћење исхода и имплементацију стратегијских процеса, већ и укључивање у њихов развој и унапређење. Таква очекивања била су иницијална каписла за најизразитије промене у интерној ревизији од момента њеног настанка. Поред значајног унапређивања услуга уверавања, развој интерне ревизије ишао је у правцу дефинисања активности интерне ревизије које имају саветодавни карактер, а на основу којих ће интерна ревизија пружањем конструктивних решења асистирати руководству у превазилажењу уочених проблема.

Највећи допринос у развоју интерне ревизије пружио је Институт интерних ревизора (енг. Institute of Internal Auditors - ИА). Дефинисањем Међународног оквира професионалне праксе 1999. године, а посебно Стандарда као његовог фундаменталног дела, ИА је обезбедио очување и унапређење традиционалне услуге уверавања интерне ревизије, а посебно је развио њену саветодавну улогу. Стандардима и смерницама који се не фокусирају искључиво на то како треба обављати активности интерне ревизије, већ и на то шта интерна ревизија може учинити за руководство предузећа, ИА је демонстрирао начин на који интерна ревизија значајно може допринети успешности пословања. Свакако, у складу са уоченим недостацима али и констатним повећањем потреба стејкхолдера интерне ревизије, Стандарни су више пута ревидирани. Поред тога, допринос јачању улоге интерне ревизије пружили су и бројни релевантни аутори из ове области истражујући питања у вези са знањем и вештинама које интерни ревизори треба да поседују и приступима које треба да примењују како би засигурно остварили потизиван утицај на пословање.

Данас када говоримо о интерној ревизији имамо у виду функцију која је *организационо независна*, која обезбеђује *уверавање* у ефикасност свих пословних функција у предузећу и *пружа савете* руководству у извршавању његових одговорности. Она континуирано обавља активности које су проактивно усмерене на *креирање додатне вредности* за предузеће, те стога има *стратегијску улогу* у управљању његовим пословањем. Тачније, интерна ревизија интегрисана је у систем корпоративног управљања, а своје активности усмерава на пружање помоћи осталим учесницима тако што процењујући најбољу праксу пословања сагледава могућности за њену адаптацију. Притом, ниво те интеграције зависи, како од зрелости корпоративног управљања у предузећу, тако и од односа руководства према интерној ревизији. Због

тога, неопходно је да се ова функција успостави на принципима интегритета, објективности, поверљивости и стручности, што је услов заснивања чврстих, на поверењу заснованих односа са осталим учесницима у систему корпоративног управљања.

Препознавање доприноса, који својом двојаким улогом интерна ревизија може пружити, определило је да, најпре најразвијеније, а потом и остале земље, место, улогу и активности интерне ревизије уређују својом корпоративном регулативом. Тако се законима којима се уређују питања у вези са оснивањем предузећа, његовим правним положајем, престанком функционисања и сл. регулишу и питања функционисања интерне ревизије. Такође, у највећем броју земаља кодексима корпоративног управљања, као инструментима тзв. меког права, конкретније се регулишу начини успостављања, одговорности и задаци интерне ревизије. Поменути регулативама, у мањој или већој мери, обезбеђује се значајно место интерној ревизији у систему корпоративног управљања, док се њена улога, генерално, усмерава на:

(1) *Јачање контролних механизма у предузећу*, као примарне улоге интерне ревизије. Било да се ради о интерној контроли појединачног подручја у предузећу, укупном систему интерне контроле или интерној контроли усмереној на специфичне ризике, интерна ревизија треба да их идентификује и разуме и процени, те на основу тога изнесе закључке о томе да ли су интерне контроле адекватне, конзистентно примењиване, трошковно економичне, свеобухватне и разумне. За евентуално утврђене недостатке праксе интерне контроле, интерни ревизори пружају препоруке за њихово превазилажење у виду: предлагања увођења нових или алтернативних контрола како би се уочени недостаци ублажили; усавршавања или измене постојећих контрола које би биле ефективније; доследније примене постојећих контрола и, евентуално, смањивања непотребних контрола.

(2) *Минимизирање, односно искористићавање ризика*, као улога у којој је интерна ревизија незаменљива. Успостављање система управљања ризиком је у одговорности менаџмента предузећа, а асистенција интерне ревизије у тој фази веома је пожељна. Уз напоре усмерене на очување своје независности, интерна ревизија може предводити предузеће у вези са ризицима и контролама, деловати у својству централне тачке координације, надзора и извештавања о ризицима, користити снагу своје експертизе у управљању ризицима и др., све док тиме не преузима активности које су у одговорности менаџмента. Ипак, и поред увећање варијације директне укључености интерне ревизије у процес управљања ризиком, њеним главним активностима се

сматрају: *оцена процеса управљања ризиком* (утврђивање да ли су значајни ризици идентификовани и оцењени, да ли су одговори на ризике одабрани у складу са склоношћу предузећа ка ризику, да ли су релевантне информације о ризику забележене и правовремено саопштене запосленима, менаџменту и одбору како би извршавали своје обавезе) и *пружање савета* који ће унапредити постојећи процес и унапредити разумевање ризика са којим се предузеће суочава.

(3) *Борбу против превара*. У дизајнирању и имплементирању програма заштите од превара, као најзначајнијег ризика данашњице, менаџмент се у великој мери ослања на интерну ревизију посматрајући је као функцију која познаје све процесе, ризике, контролне механизме и др. Њен допринос посебно је значајан у *процени ризика превара* који врши: идентификовањем релевантних фактора ризика превара, затим, шема превара, мапирањем интерних контролних механизма усмерених на превенцију и откривање превара и документовањем и извештавањем о процењеном ризику. Такође, њени потенцијали посебно су изражени у *спречавању превара* тако што стално спроводи аналитичке прегледе, прегледава склопљене уговоре у предузећу, успоставља програм ротације овлашћења и одговорности, спроводи изненадне ревизије и др., али и у *откривању почињених превара* - коришћењем статистичких, математичких, метода интервјуисања и др. Напоследку, прихватањем техника и метода форензичких истраживатеља, интерној ревизији може се приписати значајна одговорност у *истраживању превара* - откривању узрока, починиоца и последица.

(4) *Континуирано унапређење пословних процеса*. Ширењем свога делокруга рада на све пословне процесе у предузећу, интерна ревизија пружа значајну помоћ менаџменту у управљању путем пружања уверавања у стање пословног система и савета за његово унапређивање. Овај сегмент интерне ревизије, познатији као оперативна ревизија, претпоставља стручан увид у функционисање појединих пословних функција, организационих јединица и појединачних процеса са циљем оцене њихове економичности, ефикасности коришћења ресурса и мерења остварења у односу на сврху и дефинисане циљеве. На тај начин, интерна ревизија процењује, не само обим у коме се политике и процедуре спровode, већ и њихову пригодност. На основу независних анализа, интерна ревизија идентификује подручја у којима постоје евентуални проблеми и на основу тога обезбеђује вредне препоруке менаџменту предузећа у обављању њихових одговорности у вези са могућностима унапређења пословања.

Реализацијом описане улоге и активности интерна ревизија повезује се са свим учесницима укљученим у управљање и контролу предузећа, због чега се њен положај у систему корпоративног управљања сматра јединственим. Препознавање подршке коју пружа тим учесницима у испуњавању њихових одговорности, условило је да интерна ревизија постаје устаљена пракса у све већем броју предузећа. Међутим, њено успостављање и функционисање не подразумева безусловно да ће предузеће имати користи од интерне ревизије. Тачније, само ефективна интерна ревизије може допринети креирању додате вредности за предузеће. Због тога је, како у професионалним, тако и у академским круговима, ефективност интерне ревизије једно од најактуелнијих питања. Истина, актуелност овог питања првенствено произилази из потребе искоришћавања пуног потенцијала ове функције, међутим, та актуелност је посебно условљена и непостојањем јединственог става о томе: када се говори о ефективној интерној ревизији, који су то начини и приступи за мерење ефективности интерне ревизије, односно, која је то мера која указује да ли је интерна ревизија ефективна или не, који су кључни фактори који опредељују ниво остварене ефективности интерне ревизије.

Бројни аутори и професионалне организације, бавећи се питањем ефективности интерне ревизије, на различите начине одређују ову категорију, као: меру у којој доприноси адекватном испоручивању услуга стејкхолдерима, концепт који пружа предузећу помоћ у реализацији постављених циљева, спремност и способност интерних ревизора да обављају посао без грешке, остваривање позитивног утицаја на квалитет корпоративног управљања и сл. Сагласно разликама у перципирању ефективности интерне ревизије, у пракси су развијени и различити приступи њеног мерења. Тако, ПА препоручује да се достигнути ниво ефективности интерне ревизије утврђује нивоом усаглашености њеног рада са професионалном регулативом (стандардима, Етичким кодексом и сл.). Иако, наизглед, најбоља пракса која је препоручена регулативом аутоматски подразумева и ефективну интерну ревизију, овом приступу многи аутори (Alzeban, Gwilliam, Mihret, Yismaw, Arena, Azzone и др.) приписивали су бројне недостатке. Наиме, цитирани аутори полазе од става да је ефективна интерна ревизија она која испуњава очекивања стејкхолдера у вези са добијањем помоћи у управљању предузећем, те није довољно само да, према карактеристикама и начину функционисања буде усклађена са регулативом. С тим у вези, уважавање рада интерних ревизора од стране менаџмента, проценат препорука које је прихватио и имплементирао, сатисфакција стејкхолдера достигнућима интерне

ревизије и др. бољи су показатељи њене ефективности. Истина, општи је став да је утицај интерне ревизије на, рецимо, уштеду у трошковима, повећање добитка, повећање цена акција и др. најбоља мера ефективности интерне ревизије, међутим, немогућност изоловања доприноса интерне ревизије овим категоријама, отежава њихову примену у пракси.

Поред изабраних мера, један од врло битних узрока различитих приступа у мерењу ефективност интерне ревизије јесте и разматрање различитих фактора за које се сматра да битно одређују ову величину. Ефективности интерне ревизије јесте вишефакторски условљена величина, међутим, емпиријски најчешће истраживане фактори могу се сврстати у три следеће три групе:

(1) *Независност и објективност интерних ревизора* који подразумевају слободу интерне ревизије од претњи, непристрасно извршавање обавеза, неподређивање мишљења интерних ревизора мишљењима других, фундаментални су фактори ефективног функционисања интерне ревизије. Ови фактори, данас, посебно добијају на тежини због јединственог места интерне ревизије у систему корпоративног управљања (повезана је са свим нивоима управљачке и контролне структуре предузећа) и улоге које има (истовремено пружање услуга уверавања и саветовања). Због тих специфичности, ефективност интерне ревизије значајно ће бити детерминисана поштовањем професионалне регулативе која се односи на независност и објективност, успостављањем одговарајући односа интерне ревизије са управљачким структурама и могућношћу интерних ревизора да препознају и на адекватан начин управљају сваком претњом нарушавања независности и објективности.

(2) *Планирање интерне ревизије* као почетна фаза целокупног процеса ревизије, значајно опредељује квалитет даљег рада јер омогућава адекватно одлучивање о приоритетима за рад на ревизији, затим, утврђивање и примену мера контроле, као и ефикасно и ефективно коришћење ресурса ревизије. Ефективност интерне ревизије значајно ће определити: њено усмеравање, у оквиру стратегијског плана, ка остварењу укупних стратегијских циљева предузећа; дефинисање јасних циљева и задатака, предмета ревизије, методологије рада и распореда ресурса за период од годину дана и, напослетку, дефинисање циљева, обухвата рада, распореда времена и алокације ресурса за сваки појединачни ангажман. Тачније, планови интерне ревизије важан су управљачки инструмент за руководиоце интерне ревизије јер им пружају сигурност ефективног обављања активности ревизије.

(3) *Приступи извештавању интерне ревизије.* Извештаји о резултатима рада интерне ревизије представљају најзначајније средство комуницирања интерне ревизије са стејхолдерима, због чега је и логично да њихов квалитет значајно опредељује признавање значаја и вредности ове функције. Тачније, форма, садржина и квалитативне карактеристике информација које садржи извештај определиће покретање активности од стране менаџмента у правцу побољшања ревидираног предмета, а томе у највећој мери доприноси посвећеност и умеће интерних ревизора за писање ревизорских извештаја. Применом адекватног приступа преношења порука путем извештаја; образлагањем изнешених закључака, њихово поткрепљивање чињеницама и пружање реалних препорука чија је реализација прилагођена финансијским могућностима предузећа карактеристике су ефективног извештаја интерне ревизије.

Теоријска заступања значаја адекватног позиционирања интерне ревизије у систему корпоративног управљања и улоге коју у том систему има, те на основу тога домета које може остварити у његовом унапређивању, добила су емпиријску потврду на глобалном нивоу. Са друге стране, резултати истраживања овог предмета у контексту Републике Србије, које је спроведено у овој докторској дисертацији указују на то да интерна ревизија нема дугу традицију, али да, ипак, бележи растући значај за унапређење система корпоративног управљања.

Чињеница да је пракса интерне ревизије у Републици Србији релативно млада резултат је касног развоја и тренутног стања система корпоративног управљања. Тачније, за разлику од развијених земаља у којима су правила ефикасног корпоративног управљања резултат вишедеценијског економског, финансијског и социјалног развоја, корпоративно управљање у Републици Србији је тема релативно новијег датума. Низак ниво развијености економије и неповољне политичке околности утицали су на то да се у Србији тек почетком 2000-их година, у периоду динамичне транзиције привреде, укаже потреба и иницира успостављање стабилног и јасног регулаторног и институционалног оквира корпоративног управљања, као предуслова његовог развоја. Тек са усвајањем и каснијим изменама Закона о привредним друштвима, Закона о банкама, Закона о осигурању и, посебно, Кодекса корпоративног управљања реформа, компанијског права је извршена. Међутим, релативно касно, уређивање питања корпоративног управљања законско-институционалним оквирима, којим се између осталог регулишу питања места, улоге и активности интерне ревизије, допринело да професија интерне ревизије у Републици Србији буде тек у повоју. Ипак,

чињеница је да је по питању успостављања интерне ревизије Република Србија успела да достигне добра регулаторна решења најразвијенијих земаља - обавезу успостављања интерне ревизије имају јавна привредна друштва и финансијске организације (банке и осигуравајућа друштва). Такође, релевантним законима и Кодексом корпоративног управљања дефинисана је двојака улога интерне ревизије - уверавање и консултовање, и широк спектар активности које се могу подвести под: финансијску ревизију, ревизију процеса управљања ризиком и ревизију пословања.

Уз уважавање ових специфичности, спроведеним емпиријским истраживањем, које је било усмерено на испитивање нивоа ефикасне примене новоустановљених норми, утврђени су налази који упућују на следеће закључке:

- *Интерна ревизија има значајно место у систему корпоративног управљања у Републици Србији.* Овај закључак потврђује налаз да од укупног броја предузећа која су чинила истраживачки узорак, у 60,4% интерна ревизија је успостављена, за разлику од 39,6% у којима није. Испитивањем ефикасности примењивања императивне и добровољне правне норме утврђено је да од укупног броја предузећа у којима је интерна ревизија успостављена чак  $\frac{1}{4}$  (24,1%) нема регулаторну обавезу на то, што упућује на закључак да, поред усаглашавања са релевантним законима, свест о значају интерне ревизије итекако постоји у предузећима у Републици Србији. Са друге стране, од укупног броја предузећа у којима интерна ревизија није успостављена 89,5% њих и није обавезно на то, док је код преосталих 11,5% предузећа која јесу у обавези, утврђено да је интерна ревизија предвиђена систематизацијом рада и да је поступак именовања интерног ревизора и организација његовог рада у току.

- *Улога и активности интерне ревизије у предузећима у Републици Србији знатно превазилазе оквире традиционално усмерене интерне ревизије.* Овај закључак потврђује налаз да се у пракси интерне ревизије примењују регулаторна решења, према којима интерна ревизија има двојаку улогу (уверавања и саветовања), а њене активности су уз обавезну верификацију доследне примене регулативе и ефикасности и ефикасности успостављених интерних контрола за свако подручје ревидирања, значајно усмерене на:

- Верификацију поузданости система рачуноводства и информација и годишњих извештаја који из тога проистичу (32,1%),
- Ревизију процеса и политика управљања ризиком (44,02%) и
- Верификацију ефикасности и ефикасности пословних процеса (19,18%).

- *Интерна ревизија доприноси унапређењу система корпоративног управљања.*

На основу детерминисања унапређења корпоративног управљања позитивном разликом у оствареном резултату пословања и заради по запосленом између две упоредне године, истраживањем је утврђена статистички значајна разлика у променама ових перформанси између предузећа која имају и оних која немају успостављену интерну ревизију. Дакле, одговор на основно истраживачко питање да ли су предузећа у којима је успостављена интерна ревизија успешнија од оних предузећа у којима није је *позитиван*. Притом, подаци добијени истраживањем пружили су налазе да постоји веза између нивоа примене препорука интерних ревизора и успешности пословања:

- сва предузећа у којима менаџери не примењују препоруке интерних ревизора остварила су негативну разлику у успеху пословања између две упоредне године,
- предузећа у којима менаџери делимично примењују препоруке интерних ревизора - 60% њих је остварило позитивну - 40% негативну разлику у успеху пословања између две упоредне године,
- предузећа у којима менаџери у потпуности примењују препоруке интерних ревизора - 92,3% њих је остварило позитивну - 7,7% негативну разлику у успеху пословања између две упоредне године

Због непостојања довољне евиденције, примењеном регресионом анализом није било могуће утврдити природу односа између независности и објективности, планирања интерне ревизије и приступа извештавању, са једне стране, и ефективности интерне ревизије, са друге. Тачније, претпоставке о позитивном утицају поменутих фактора на ефективност интерне ревизије емпиријски нису поткрепљене. Међутим, добијени подаци упућују на то да је у предузећима у Републици Србији у којима менаџмент примењује препоруке интерне ревизије, ова функција по питању успостављених односа са управљачким структурама, процедурама планирања и приступа извештавању које користи, у највећој мери, уређена у складу са професионалном регулативом и најбољом праксом.

На основу свега горе наведеног може се изнети општи закључак да је развијеност праксе интерне ревизије у Републици Србији на задовољавајућем нивоу. Ипак, у поређењу са праксом интерне ревизије у развијеним земљама, уочавају се потребе њеног даљег унапређивања и то, како у правцу успостављања, тако и у правцу функционисања.



## СПИСАК КОРИШЋЕНЕ ЛИТЕРАТУРЕ

1. ACCA, (2009), Corporate governance: the board of directors and standing committees, SA Technical Article
2. Adams, M.,(1994), Agency theory and the internal audit, *Managerial Auditing Journal*, Vol.9, No.8: 8–12
3. Aghili, S., (2009) The Six Sigma Approach to Internal Audits, *Strategic Finance*, Vol. 90, Issue 8,
4. Агенција за привредне регистре, [www.apr.gov.rs](http://www.apr.gov.rs)
5. Ahmad, Z. и Taylor, D. (2009), Commitment to independence by internal auditors: the effects of role ambiguity and role conflict, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 24 No. 9: 899-925
6. Aksoy, T., Bozkus, S., (2012), Establishment of Effective Internal Audit Function: Recommendations for Best Practice, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol.8, No 9: 1283-1290
7. Al-jabali, M., Abdalmanam, O., Ziadat, K., (2011), Internal Audit and its Role in Corporate Governance, *Middle Eastern Finance and Economics*, Issue 11: 161-176
8. Алексић, Д., (2015), Нови оквир корпоративног управљања, доступно на: <http://www.bep.rs/documents/news/2012-03-06-novi-okvir-za-korporativno-upravljanje..pdf>, 15.12.2015.
9. Alhaji, I., Yusoff, W., (2012), An empirical study of the roles of Audit Committee in promoting good corporate governance, 3rd International Conference on business and economic research -ICBER 2012: 165-177
10. Alzeban A., Gwilliam D.,(2012), Perceptions of managers and internal auditors as to factors affecting the effectiveness of internal audit in the public sector context. 10th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance. University of Verona: Italy. Доступно на: <http://www.iacmaster.it/iacgconference2012/wp-content/uploads/2012/04/aziz-gwilliam.pdf>
11. Anderson, D., Rose, J., Jameson, S., (2010), Measuring Internal Audit Effectiveness and Efficiency, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, USA
12. Андрић, М., Крсмановић, Б., Јакшић, Д., (2009), Ревизија - теорија и пракса, Економски факултет у Суботици

13. Антић, Љ., Бонић, Љ., (2009), Обрачун трошкова и управљање засновано на активностима у функцији стварања вредности за власнике, Економске теме бр. 3: 57-71
14. Antoinette, L., (2006), Thing like the Fraudster, Internal Auditor, Vol. 63 Issue 1: 66-70
15. A Risk Management Standard, (2002), Published by AIRMIC, ALARM, IRM
16. Argandona, A., (2011), Stakeholder Theory and Value Creation, Working Paper, IESE – Business School, University of Navarra
17. Arena, M., Azzone, G. (2009a), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, International Journal of Auditing, No.13: 43-60
18. Arena, M., Azzone, G.(2009b), Internal Audit Effectiveness: Relevant Drivers of Auditees Satisfaction, Working paper, доступно на: [https://www.cass.city.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/37335/Marika-Arena.pdf](https://www.cass.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0003/37335/Marika-Arena.pdf)
19. Archambeault, D., DeZoort, T., Holt, T., (2008), *The Need for an Internal Auditor Report to External Stakeholders to Improve Governance Transparency*, Accounting Horizons, Vol. 22, No. 4: 375-388
20. Arens, A., Loebbecke, K. (2000), *Auditing– an Integrated Approach*, New Jersey:Prentice Hall International,
21. Arrow, J., (1985), Information Structure of the Firm, American Economic Review, Vol. 75, No. 2
22. A Dictionary of Accounting, Oxford University Press, Oxford, 1999.
23. Association of Certified fraud Examiners,(2014), Report to the Nations on occupational fraud and abuse
24. Association of Certified fraud Examiners, (1995), Fraud Examiner’s Manual, 2<sup>nd</sup> Review, Austin, Texas
25. Audit Committees Combined Code Guidance, (2003), доступно на: [http://www.ecgi.org/codes/documents/ac\\_report.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/ac_report.pdf)
26. Auditing Practices Board, доступно на: <https://www.frc.org.uk/About-the-FRC/FRC-structure/Former-FRC-structure/Auditing-Practices-Board.aspx>
27. Autissier D., (1997), Internal auditing: A control process of Thinking, Constructing, Implementing, and Analyzing’, 8 eme congres IAAER - AFC , ESCP, Paris, доступно на: <http://www.davidautissier.com/telechargement/articles/autissier-auditprocess.pdf>

28. Babić, V., (2010), Corporate Governance in Transition Economies, Teme br. 2, Univerzitet u Nišu, 555-568
29. Bailey, J., (2010), Core Competencies for Today's Internal Auditors, The IIA's Global Internal Audit Survey, A Component of CBOOK Study
30. Бачанин, Н., (2000), Управно право, Правни факултета у Крагујевцу,
31. Badara, M., (2012), Improving the Existing Functions of Internal Audit at Organizational Level, International Journal of Arts and Commerce, Vol. 4, No.6: 38-46
32. Barac, K., Plant, K., Motubatse, N., (2009), Perceptions on the value added by South African internal audit functions, African Journal of Business Management, Vol.3, (13): 980-988
33. Becht, M., Bolton, P., Röell, A., (2002), Corporate Governance and Control, NBER Working Paper series, Working Paper 9371, National Bureau Of Economic Research,
34. Belay, Z., (2007), A Study on Effective Implementation of Internal Audit Function to promote Good Governance in the Public Sector, Paper presented on "The Achievements, Challenges, and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia" Conference
35. Беке-Тривунац, Ј., Вучинић, Ј., Веселиновић, М., Милачић, Д., Пржуљ, Ж, Ракочевић, С, Сикимић, В, (2012), *Интерна ревизија-управљање, ризици, контрола*, Институт за економику и финансије, Београд
36. Беке-Тривунац, Ј., (2011), Улога одбора и интерног ревизора у савременом корпоративном управљању, Часопис за економију и тржишне комуникације бр. 1: 116-128
37. Berle, A; Means, G. (1932): The Modern Corporation and Private Property, The Macmillan Company, New York: 333-339
38. Blue Ribbon Committee, (1999). *Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, The New York Stock Exchange and The National Association of Securities Dealers
39. Богићевић, В., (2012), Улога и значај ревизије пословања у приватном и јавном сектору, Зборник радова Економског факултета, 365-375
40. Бонић, Љ., Крстић, Б., (2011), Комплементарност управљања заснованог на вредности и Балансне карте перформанси у функцији стратегијске контроле, Теме бр. 2: 587-602

41. Бонић, Љ., Ђорђевић, М., (2013), Контрола квалитета и јавни надзор екстерне ревизије, Економске теме, бр. 2: 335-353
42. Bonić, Lj., Đorđević, M., (2010), Affirmation Internal Auditing in Corporate Management, 2<sup>th</sup> Balkans and Middle East Countries Conference on Auditing and Accounting History, MUFAD (Association of Accounting and Finance Academicians), Istanbul: 351-373
43. Bota-Avram, C., Palfi, C.,(2009), “Measuring and assessment of internal audit’s effectiveness”, *Economic Science Series*, Annals of the University of Oradea, 18 3: 784-790
44. Brody, R., Lowe, J., (2000), The New Role of the Internal Auditor: Implications for Internal Audit Objectivity, *International Journal of Auditing*, No. 4: 169-176
45. Brink, (1977), Foundations for Unlimited Horizons, The Institute of Internal Auditors 1941–1976, The IIA Inc., USA., према: Silva, K., (2007), Internal auditing’s international contribution to governance, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 3, No.2
46. Burnaby, P., Howe, M., Muehlmann, B. (2011) Detecting Fraud in the Organization: An Internal Auditor Perspective, *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, Vol.3, (1): 195-233
47. CACG guidelines principles for corporate governance in the Commonwealth, 1999, Commonwealth Association for Corporate Governance
48. Carcello, J., Hermanson, D., Raghunandan, K., (2005), Changes in Internal Auditing During the Time of the Major US Accounting Scandals, *International Journal of Auditing*, No.9: 117-127
49. Castanheira, N., Craig, R., (2010), Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25, No.1: 79-98
50. Cecere, M., Nadeau, Y., (2013), *Planning, a must*, CA magazin, January/February 2013
51. CICA, *Guidance on control*, Criteria of Control Board, The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995, [www.cica.ca](http://www.cica.ca)
52. Chandler, A., (1990), Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass
53. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, (2006), Code of Practice for Internal Audit for Local Government in the United Kingdom na:

<http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF01/g6nqgqq7/1k/0/how-can-internal-audit-report-effectively-to-its-stakeholders.pdf>, (20.10.2014)

54. Christopher, J., Gerrit S., Leung, P., (2009), *A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia*, Accounting, Auditing&Accountability Journal, Vol.22, No.2: 200-220
55. Cohen, A., Sayag, G., (2010), *The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations*, Australian Accounting Review No. 54 Vol. 20 Issue 3: 296-307
56. Committee on Corporate Governance: Final Report, (1998), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel.pdf>
57. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, May 1994, *Internal Control – Integrated Framework*, Two-Volume edition
58. Сох, А., *How Can Internal Audit Report Effectively to its Stakeholders?*, Qfinance, raspoloživo
59. Чолак-Михалик, М., (2006), *Корпоративно управљање и модели корпоративног управљања*, Банкарство: 28-41
60. Даничић, Д., Јанић, М., (2012), *Студија ризика у раду одељења интерне ревизије*, Financing, No.3: 51-63
61. Даничић, Д., Јанић, М., (2012), *Значај планирања за остварење циљева интерне ревизије*, Financing, No.4: 14-19
62. Desai, N., Gerard, J., Tripathy, A., (2011), *Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors*, Auditing: A Journal of Practice&Theory, Vol. 30, No. 1: 149-170
63. DeZoort, T., Harrison, P., (2008), *An Evaluation of Internal Auditor Responsibility for Fraud Detection*, The Institute of Internal Auditors Research Fondation
64. Dickins, D., O'Reilly, D. (2009), *The qualifications and independence of internal auditors*, Internal Auditing, Vol. 24 No. 3, pp. 14-21.
65. Dittenhofer, M., (2001), *Internal audit effectiveness: an expansion of present methods*, Managerial Auditing Journal, pp. 443-450.
66. Dittenhofer, M., (2001). *Re-engineering the internal auditing organization*. Managerial Auditing J. 16 (8): 458 – 468
67. Драшковић, А., (2007), *Како корпоративно управљање утиче на развој тржишта капитала, и обрнуто, Корпоративно и јавно управљање у функцији развоја конкурентности, Милочерски економски бизнис форум: 287-299*

68. Đorđević M., Novićević-Čečević, B., (2014), Synergistic effects of internal audit and lean - six sigma concept on business process improvement, *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization* Vol. 11, No 3: 237- 249
69. Đorđević, M., Đukić, T., (2015), Contribution of internal audit in the fight against fraud, *Facta Universitatis Series: Economics and Organization* Vol. 12, No 4: 297 - 309
70. Ђукић, Т., Бонић, Љ., Ђорђевић, М., (2015), Условљеност квалитета интерне ревизије стратегијским усмеравањем њених активности, 18. Међународна конференција Управљање квалитетом и поузданошћу, Пријевор: 185-191
71. Ђукић, Т., Ђорђевић, М., (2014), Needs and specifics of ensuring effective internal audit, *Facta Universitates, Series:Economics and Organization* Vol. 11, No4: 353-365
72. Ђукић, Т., Павловић, М., (2014), Квалитет финансијског извештавања у Републици Србији, *Економске теме бр.1*: 101-116
73. Ђукић, Т., Спасић, Д., (2014), Мотиви и инструменти креативног рачуноводства, *Антикризне политике и посткризни процеси: Изазови економске науке*: 587-600
74. Ђукић, Т., (2007), Извештавање о новчаним токовима предузећа у Републици Србији, *Теме бр.2*: 301-314
75. EBRD, (2004), Corporate Governance Sector Assessment Project — 2004 Assessment, доступно на: <http://www.ebrd.com/Search.html?srch-term-user=Corporate+Governance+Sector+Assessment+Project&srch-term=Corporate%2520Governance%2520Sector%2520Assessment%2520Project&srch-pg=srch&srch-type=all&pg=1&sort=relevant>
76. ЕСПА, (2005), *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium,
77. Eilifsen, A., Messier, W., Glover, S., Prawitt, D., (2010), *Auditing&Assurance Services*, McGraw-Hill, Second International Edition
78. Endaya, K., (2014), Coordination and Cooperation between Internal and External Auditors, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol. 5, No.9: 76-80
79. Enterprise Risk Management – Integrated Framework, (2004), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
80. Eulerich, M., Theis, J., Velte, P., (2013), Self-perception of the internal audit function within the corporate governance system - empirical evidence for the European Union, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 11, Issue.2: 57-72

81. European Confederation of Institutes of Internal Auditors, (1996). *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, Antwerpen, Belgium
82. European Confederation of Institutes of Internal Auditing, (2005), *Internal Audit in Europe, Position Paper*
83. Fadzil, F., Haron, H., Jantan, M., (2005), Internal auditing practices and internal control system, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No.8: 844-866
84. Felix, W., Gramling, A., Maletta, M., (2001), The Contribution of Internal Audit as a Determinant of External Audit Fees and Factors Influencing this Contribution, *Journal of Accounting Research*, Vol. 22 No. 1: 35-53
85. Florea, R, Florea, R, (2013), Internal Audit and Corporate Governance, *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 16, Issue 1: 79-83
86. Fontaine, C., Haarman, A., Schmid, S., (2006), The Stakeholder Theory, доступно на: <http://www.martonomily.com/sites/default/files/attach/Stakeholders%20theory.pdf>
87. Foreign Affairs, Trade and Development Canada, dostupno на: <http://www.international.gc.ca>
88. Freeman, E., Wicks, C., Parmar, B., (2004), Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited, *Organization Science*, Vol. 15, No. 3: pp. 364–369
89. Гавриловић, М., (2009), *Планирање функције интерне ревизије*, Ревизор бр. 45: 27-41
90. Гавриловић, М., (2013), *Интерна ревизија у процесу управљања ризицима преваре*, 17. Конгрес СРППС „Рачуноводство, ревизија и пословне финансије у условима одговорније понашања учесника на тржишту“, Бања Врућица
91. Gramling, A. A., and Myers, P. M. (2003). Internal auditors' assessment of fraud warning signs: implications for external auditors. *The CPA Journal*, 73: 20-24
92. Gramlin, Hermanson, (2006), What role in your internal audit function playing in corporate governance?, *Internal Auditing*, 21(6): 37-39
93. Gramlin, A, Maletta, M., Schneider, A., Church, B., (2004), The role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A synthesis of the extant Internal Auditing literature and directions for future research, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23: 194-244
94. Груј-Калкан, М., (2013), *Форензичка ревизија насупрот традиционалној ревизији*, Proceeding of the Faculty of Economics in East Sarajevo, Issue 8: 281-294

95. Goodwin, J., Yeo, T., (2001), Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore, *International Journal of Auditing*, No. 5: 107-125
96. Goodwin, J., (2003), The Relationship Between Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand, *International Journal of Auditing*, No.7: 263-278
97. Godwin, Alderman, (2010), *Financial ACCT*, South-Western Cengage Learning
98. Griffiths, P., (2005), *Risk-based Auditing*, Gower Publishing Limited, England
99. Guidance on Control.” Control, Risk and Governance. Toronto, ON: The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1995
100. Gupta P., (2001), Internal audit re-engineering: Survey, model and best practices. The Institute International Auditors Research Foundation (IIARF). Altamonte Springs. Florida: 52-73
101. Hall, J. (2007), Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value, Research Foundation, The Institute of Internal Auditors
102. Hass, S., Abdolmohammadi, M., Burnaby, P., (2006), The Americas literature review on internal auditing, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 Issue 8: 835 - 844
103. Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., (2002), *Principles of Auditing: An International Perspective*, McGraw-Hill International Limited,
104. Hedley, T., Ben-Chorin, O., (2011), Auditing and Monitoring Activities Help Uncover Fraud and Assess Control Effectiveness, *The CPA Journal*: 68-71
105. Hermanson, D., Rittenberg, L., (2003), Internal Audit and Organizational Governance, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida
106. Hodge, C., (2012), Journey to Fraud Awareness, *Internal Auditor*, Vol. 69 Issue 4: 80
107. Hubbard, L., (2006), *Planning for Success*, *Internal Auditor*, Vol.63, Issue 21: 25-29
108. IFAC Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, (2009), *International Good Practice Guidance: Evaluating and Improving Governance in Organizations*, International Federation of Accountants (IFAC),
109. International Federation of Accountants, <https://www.ifac.org>
110. Институт интерних ревизора БиХ, (2011), *Интерна ревизија - приручник за интерне ревизоре*
111. *Internal audit From Corporate Policeman to Strategic Partner in GRC Success*, Jafferson Wells



112. Internal audit From Corporate Policeman to Strategic Partner in GRC Success, Jafferson Wells
113. Internal control - Integrated Framework, (1992), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
114. Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003) *Draft position Statement on Risk based Internal Auditing (RBIA)* [online], доступно на: [www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008](http://www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008)
115. Јакшић, Д., (2009), Улога и положај ревизијског комитета у корпоративном управљању, 40. Симпозијум савеза рачуновођа и ревизора Србије, 40 година рачуноводства и пословних финансија – домети и перспективе: 357-372
116. Jameson, S., (2011), Independence and Objectivity, IPPF-Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida
117. Јанићијевић, Н., (2014), Институционална организациона теорија као нови истраживачки оквир за разумевање савремених организација, Економске теме, бр. 3, Вол 52: 251-270
118. Joan, C., (2009), How Internal Audit Can Be Effective in Combating Occupational Fraud, *Internal Auditing*, Vol. 24, No3: 22-32
119. Јовковић, Б., (2010), Примена поступака узорковања ревизора за срвху тестирања контрола предузећа клијента, *Економски хоризонти*, 12(2): 133-153
120. Јовковић, Б., Љубисављевић, С., Обрадовић, В., (2012), Empirical research on the external audit of banks in Serbia, *Economic Annals*, Vol. LVII, бр. 194: 41-62
121. Judge, G., Griffiths, E. Lütkepohl, H., Lee, C., (1985) *The Theory and Practice of Econometrics*, Second Edition, John Wiley, New York,
122. Julien, R.; Rieger, L., (2011), *Strengthening Corporate Governance with Internal Audit*, Crowe Horwath
123. Kamau., C., Nduati, S., Mutiso, A., (2014), Exploring internal auditor independence motivators: Kenyan perspective, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, No.2 (2): 132-137
124. Kapoor, G., Brozzetti, M., (2012), The Transformation of Internal Auditing - Challenges, Responsibilities, and Implementation, *The CPA Journal*: 32-35
125. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Giovanis, N., (2011), Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 4 (1): 19-34

126. Karagiorgos, T., Drogalas., G., (2010), Internal Auditing as an Effective Tool for Corporate Governance, *Journal of Business Management*, Vol. 2, No.1: 15-23
127. Karapetrovic, S. and Willborn, W. (2000), "Quality assurance and Effectiveness of Audit systems", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 (6), pp.679-703.
128. Kasim, M., Hanafi, S., (2012), Assessment of quality for internal audit functions: A quest for a valid and reliable instrument, *African Journal of Business Management* Vol. 6 (9): 3402-3412
129. Knechel, R., Salterion, S., Ballou, B., (2007), *Auditing Assurance&Risk*, 3th Edition Thomson South-Western, Canada
130. Кодекс корпоративног управљања, (2012), Службени гласник РС, бр. 45/02, 107/03, 44/05, 29/09, 35/11, 46/11 и 103/11
131. Koletnik, F., (2007), *Forenzičko računovodstvo*, Savez računovodstvenih i revizorskih delatnika Slovenije, Maribor,
132. Кондић, Н., Петровић, Н., (2012), Измијењена улога и одговорности интерне ревизије у процесу корпоративног управљања, VII Међународни симпозијум о корпоративном управљању: Промјенама стратегија, политика и модела корпоративног управљања до превладавања кризе, Финрар, Бања Врућица: 132-145
133. Kostyuk, A., Braendle, U., Apreda, R., (2007), *Corporate governance*, Virtus Interpress, Ukraine
134. Крстић, Ј., Ђорђевић, М., (2012), Интерна контрола и управљање ризиком предузећа - од традиционалног до ревидираног модела, Економске теме, бр. 2: 151-166
135. Крстић, Б., Бонић, Љ., (2013), Управљање вредношћу за власнике предузећа, Економски факултет у Нишу
136. Крсмановић, Б., (2010), Надзор као инструмент спречавања кризе, Симпозијум СРРРС Улога финансијске и рачуноводствене професије у превазилажењу кризе у реалном и финансијском сектору, Бања Врућица: 139-153
137. Кулина, Д., (2012), *Модел извештавања и комуникације у интерној ревизији-модеран приступ*, *Financing*, No.3: 11-17
138. Laxman, S., Randles, R., Nair, A., (2014), The Fight against Fraud, *Internal Auditor*, Vol.71, Issue 1: 49-53

139. Lélis, D., Pinheiro, L., (2012), Auditor and Auditee Perceptions of Internal Auditing Practices in a Company in the Energy Sector, *Revista Contabilida de & Finacas*, Vol 23, No 60:212-222
140. Lenz, R., Hahn, U., (2015), A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30 Iss: 1: 5-33
141. Liu, J., (2012), The Enterprise Risk Management and the Risk Oriented Internal Audit, *iBusiness*, No.4, <http://dx.doi.org/10.4236/ib.2012.43036> : 287-292
142. Љубисављевић, С., (2013), Организовање и задаци интерне ревизије у домаћим и страним банкама у Републици Србији, *Економски хоризонти*, Годиште XV, Свеска 1: 45-59
143. Малинић, Д., (2007), Компензационе шеме за менаџере, Корпоративно у јавно управљање у функцији развоја конкурентности, *Милочерски економски бизнис форум*: 63-96
144. Mamun, A., Yasser, Q., Rahman, A., (2013), Discussion of the Suitability of Only One vs More than One Theory for Depicting Corporate Governance, *Modern Economy*, 4: 37-48
145. Марковић, С., (2011), Квалитетно корпоративно управљање-корак ка успешном начину пословања предузећа, *Економски погледи бр.1*: 147-156
146. Matarneh, G., (2011), Factors Determining the Internal Audit Quality in Banks: Empirical Evidence from Jordan, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issue 73: 110-119
147. McKinsey & Company, (2000), Investor Opinion Survey on Corporate Governance, доступно на: <http://www.eiod.org/uploads/Publications/Pdf/II-Rp-4-1.pdf>
148. Међународна финансијска организација, (2011), Корпоративно управљање – Приручник, Београд
149. Међународни стандарди ревизије, (2002), СРПС, Београд
150. Међународни оквир професионалне праксе, (2011), Удружење интерних ревизора Србије, Београд
151. Melville R, (2003), *The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management*, *International Journal of Auditing Int. J. Audit.* 7: 209–222
152. Mihret, D., Yismaw, A., (2007), Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Iss: 5 pp. 470 – 484

153. Mihret, D., Woldeyohannis, G., (2008), Value-added role of internal audit: an Ethiopian case study, *Managerial Auditing Journal* , 23: 567-595
154. Mihret, D., Admassu, M., (2011), Reliance of External Auditors on Internal Audit Work: A Corporate Governance Perspective, *International Business Research*, Vol.4, No.2: 67-79
155. Милојевић, Д., (2006), Ревизија финансијских извештаја, Београд
156. Милојевић, Д., (2010), Финансијска ревизија и контрола, Београдска пословна школа – висока школа струковних студија, Београд
157. Милојевић, С. (2008), Интерна ревизија у савременом пословном окружењу, 12. Конгрес СРППС
158. Mizrahi, S., Ness-Weisman, I., (2007), Evaluating the effectiveness of auditing in local municipalities using analytic hierarchy process (ahp): A general model and the Israeli example, *International Journal of Audit-ing*, 11: 187–210.
159. Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward 2003., доступно на: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/governance-consult-responses\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/governance-consult-responses_en.pdf)
160. Moeller, B., (2009), *Brink's Modern Internal Auditing, a Common Body of Knowledge*, 7<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc
161. Moeller, R., Vitt, H, (1999), *Brink's modern internal auditing*, New York
162. Monisola, O., (2013), Effect of Internal Audit On Prevention of Frauds, Errors And Irregularities In Corporate Organisation, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.4, No.19: 103-108
163. Moulton., P., (2009), Managing Internal Audit Cost, Effectiveness and Performance, Knowledge Leader provided by protiviti, стр. 1
164. Mustapha, M., Muda, M., (2012) Lean Six Sigma and Operational Audit as a New Paradigm for Improvement, The 2012 International Conference on Business and Management, Phuket – Thailand: 690-699
165. Mutchler, J., (2003), Independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida
166. Naame, D., (2003), CIA, CISA, CFE, CGFM, All Enclosed material
167. Nassir, A, Hamid, A., Mohamad, S., Sori, Z., (2001), Effectiveness of the internal auditor in Malaysian listed firms, *J.Malaysian Institute of Accountants*, 14(9): 30-33

168. Nestor, S., (2004), The impact of changing corporate governance norms on economic crime, *Journal of Financial Crime* 11 (4): 347-352
169. Нићин, Н., Богавац, М., (2013), Оперативна ревизија – алат и коректор менаџмента, *FBIM Transactions Vol.1 No.1.*: 27 – 32
170. NYSE AND NASDAQ Governance Rule Proposals, доступно на: [http://www.fwcook.com/alert\\_letters/9-10-02NYSE&NASDAQGovernanceRule....pdf](http://www.fwcook.com/alert_letters/9-10-02NYSE&NASDAQGovernanceRule....pdf)
171. ОЕСД Принципи корпоративног управљања, (2004), ALEX EXPRESS, Нови Сад
172. Olson, D., Wu Dash, D., (2007), *Enterprise Risk Management*, Chapter 1 in *Financial Engineering and Risk Management*, Vol. 1, Chicago
173. Ojo, M., (2009), The Role of External Auditors in Corporate Governance: Agency Problems and the Management of Risk, доступно на SSRN: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1427899](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1427899)
174. Operational Audit Best Practice, A methodology to Conduct Operational Audit in Public, USAID from the american people
175. Optimizing the Role of Internal Audit in Sarbanes – Oxley Era, (2005), Deloitte Development LLC
176. Overview of Enterprise Risk Management, (2003), Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee, Internation Risk Management Institut, доступно на: [www.casact.org/research/erm/overview.pdf](http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf)
177. Paape, L., Scheffe, J., Snoep, P. (2003), The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey, *International Journal of Auditing*, Vol. 7: 247-62.
178. Parkinson, M., *Internal Audit Planning: How Can We do It better?*, Qfinance, расположиво на: <http://www.financepractitioner.com/auditing-best-practice/internal-audit-planning-how-can-we-do-it-better?full>
179. Pasppe, L., Scheffe, J., Shoep, P., (2003), The Relationship Between the Internal Audit Function and corporate Governance in the EU - a Survey, *International Journal of Auditing*, Vol. 7: 247-262
180. Paszek, Z., Saunders, J., (2004), Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije, *Revizor* 25/200
181. Peurseem, K., (2004), Internal auditors' role and authority: New Zealand evidence, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19 No. 3, pp. 378-393

182. Petrascu, D., Tieanu, A., (2014), The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection, 21<sup>th</sup> International Economic Conference IECS 2014, Procedia Economics and Finance 16: 489-497.
183. Pickett, S., (2003), *The Internal Audit Handbook*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New York,
184. Pickett, S., (2005), *The Essential Handbook of Internal Auditing*, John Wiley and Sons, Ltd, England
185. Pizzinia, M., Lin, S., Vargus, M., & Ziegenfus, D. (2011). The impact of internal audit function Quality and contribution on audit delays. Доступно на: Social Science Research Network, <http://ssrn.com/abstract=1673490>
186. Pollock, M., Sumner, D., (2009), The New Fraud Detectives, *Internal Auditor*, Vol. 66, Issue 5: 44-48
187. Pop, A., Bota-Avram, C., & Bota-Avram, F. (2008), The Relationship between Internal and External audit, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 1(10)
188. Popescu, M., Vasile, E., (2011), Internal Auditing Value Added Concept, *Internal Auditing & Risk Management*, Anul.VI, Nr.1(22): 57-64
189. Поповић, С., Мијић, Р., Грубљешић, Ж., (2014), Интерна контрола и интерна ревизија у функцији менаџмента, *Школа бизниса* 1/2014: 95-107
190. Познанић, В., (2011), Улога одбора за ревизију у корпоративном управљању, *Ревизија бр. 53*: 9-22
191. Prawitt, D., (2003), Managing the Internal Audit Function, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, Chapter 6
192. Предић, Б., Ђукић-Ивановић, М., (2010), Методе за решавање агенцијског проблема, *Економске теме бр. 1*: 1-12
193. Приручник за интерну ревизију са стандардима интерне ревизије, доступно на: <http://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/chj/Registri/PRIRUCNIK%20ZA%20INTERNU%20REVIZIJU%20bos.pdf>
194. Protiviti, (2009), *Guide to Internal Audit*, Risk & Business Consulting Internal Audit, Second Edition
195. Profesional Practise Framework (2004), Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, The IIA Research Foundation
196. Раденковић-Јоцић, Д., Секулић, В., (2013), *Корпоративно управљање*, Економски факултет у Нишу

197. Радовановић, Б., (2009), Друштвена одговорност као идентитет компанија, СИНТЕЗИЗ часопис за хуманистичке науке и друштвену одговорност, Година I, бр. 1: 135-148
198. Ramachandran, J., Subramanian, R., (2012), *Effectiveness of Internal Audit in Tanzanian Commercial Banks*, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol 8, No. 1: 32-44
199. Ramamoorti, S., (2003), *Internal Auditing: History, evaluation, and Prospects*, in: *Research Opportunities in Internal Auditing*, The Institut of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida
200. Reed, B., Schumann, E., Jain, P., Thakkar, R., (2012), *Developing the Internal Audit Strategic Plan – Practice Guide*, Institute of Internal Auditors
201. Regoliosi, C., d’Eri, A., (2014), “Good” Corporate Governance and Quality of Internal Auditing Departments in Italian listed firms. An Exploratory Investigation in Italian listed firms, *Journal of Management & Governance* 18: 891-920
202. Renard, J., (2002), *Theorie et pratique de l’audit interne*, Editions d’Organisation, према: Susmanschi, G., (2012), Internal audit as an attribute of management during the economic crisis, CES Working Papers
203. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
204. Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 4 November 2002, Brussels
205. Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors, (2003), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/higgsreport.pdf>
206. Richards, D., (2001), Consultant Auditing Charting a Course, *Internal Auditor*, Vol. 58, Issue 6,
207. Richards, D., Melancon, B., Ratley, J., (2009), *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, Sponsored by: The Insitute of Internal Auditors (IIA), The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)
208. Roberts, J., McNulty, T., and Stiles, P. (2005). Beyond Agency Conceptions of the Work of Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, Vol. 16, No. 1: 5–26
209. Roth, J., (2003), How do internal auditors add value? ? *Internal Auditor* Vol.60 Issue 1: 35-37

210. Rose, A., Rose, J., Norman, C., (2013), Is the objectivity of internal audit compromised when the internal audit function is a management training ground?, *Accounting and Finance*, Vol. 53: 1001–1019
211. Sarbanes-Oxley Act, [www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf](http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf) (22.01.2011)
212. Sarens, S., De Beelde, I., (2006), The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions, *International Journal of Auditing*, No.10: 219-241
213. Sarens, G., Beelde, I., (2006), Internal auditors' perception about their role in risk management, A comparison between US and Belgian companies, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21 No. 1: 63-80
214. Sarens, G., (2009) Internal auditing research: Where are we going? Editorial. *International Journal of Auditing*, 13, Issue 1: 1-7
215. Sawyer, L., Dittenhofer, M., Scheiner, J., (2003), *Sawyer's Internal Audit*, The Institute of Internal Auditors
216. Sawyer, L., (2003), *Sawyer's Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th edition Schilling, A., (2000), Decades Ahead of Her Time; Advancing Stakeholder Theory Through the Ideas of Mary Parker Follett. *Journal of Management History*, Vol. 6, No. 5: pp. 224-242
217. Selim, G., Woodward, S., Allegrini, M., (2009), Internal Auditing and Consulting Practice: Comparison between UK/Ireland and Italy, *International Journal Of Auditing*, No.13: 9-25
218. Selim, G., McNamee, D.(2003), Risk Management And Internal Auditing: What are the Essential Building Block for a Successful Paradigm Change, *International Journal of Auditing*, Vol 3. Issue 2, John Wiley & Sons, 2003: 147-155.
219. Silva, K., (2007), Internal auditing's international contribution to governance, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 3, No.2: 113-126
220. Simkins, B, Ramirez, S., (2008), *Enterprise Wide Risk Management and Corporate Governance*, Loyola University Chicago Law Journal, Vol. 39, No. 3
221. Singleton T., Singleton, A., Bologna, J., Lindquist, P., (2006), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, 3rd Edition. Hoboken: Wiley
222. Словић-Крћадинац, И., (2005), Ревизија и кризни менаџмент, Предузеће за финансијске експертизе и издавачку делатност „ФИНЕКС“ ад Београд
223. Standard of Internal Audit (SIA) 12 - Internal Control Evaluation, Council of the Insitute of Chartered Accountants of India



224. Станишић, М., (2014), *Интерна контрола и ревизија*, Универзитет Сингидунум, Београд
225. Soh, D., Martinov-Bennie, (2011), The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 Iss: 7: 605 – 622
226. Spencer Pickett, K. H. (1997): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, New York
227. Spillane, D., (2009), *Assessing Internal Audit function effectiveness*, Institute of Internal Auditors
228. Spira, L., Page, M., (2003), Risk Management: The Reinvention of Internal Control and Changing Role of Internal Audit, *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 16, No. 4: 640-661
229. Средојевић, С., (2006), Друштвена одговорност корпорације – Corporate Social Responsibility (CSR), *Банкарство*: 4-17
230. Становиште Института интерних ревизора: Улога интерне ревизије у управљању ризицима предузећа, (2009), Институт интерних ревизора
231. Statement of Auditing Standards No 99, Consideration of Fraud in Financial Statement Audit, (2002), American Institute of Certified Public Accountants, Inc, New York
232. Stefanscu, C., Muresan, M., Bota-Avram, C.,(2010), Monitoring in Credit Institution- Comparative Approach on Internal Control System – The Case of Romania vs. International models of Control, *Annals of the University of Oradea : Economic Science* 01
233. Stewart, J., Subramaniam, N., (2010), Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 25 No. 4: 328-360
234. Susmanschi, G., (2012), Internal Audit as an Attribute of Management during the Economic Crisis, *CES Working Papers*, Bucharest: 419-428
235. Susmanschi, G., (2012), Internal Audit and Corporate Governance in Time of Economic Crisis, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. VII, Issue 2(20): 189-193
236. Switzer, S., (2007), *Internal Audit Reports Post Sarbanes-Oxley, A Guide to process-Driven Reporting*, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey

237. Swinkels, W., (2012), Exploration of a theory of internal audit, A study on the theoretical foundations of internal audit in relation to the nature and the control systems of Dutch public listed firms
238. The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating and Reputation Risk, (2004), PricewaterhouseCoopers,
239. The Institute of Internal Auditors, [www.theiia.org](http://www.theiia.org)
240. The Institute of Internal Auditors, (2015), Internal Auditing Standards: Why They Matter
241. The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland (2004), The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement,
242. The Insitute of Internal Auditor, (2013), Integrated Reporting and the Emerging Role of Internal Auditing
243. The Insitute of Internal Auditors Research Foundation, (2002), A Balanced Scorecard Framework for Internal Audit Departmen
244. *The Greenbury Report*, (1995), доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf>
245. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999), Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code, доступно на: <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>
246. The Institute of Internal Auditors, (2006), Position Paper: Organizational Governance: Guidance for Internal Auditor
247. The Intitute of Internal Auditors, (2009), Internal Auditing and Fraud, IPPF - Practice Guide
248. The IIA Research Foundation, (2009), Implementing the International Professional Practices Framework, 3<sup>th</sup> Edition
249. The Insitute of Internal Auditors, (2011), Auditing the Control Environment, IPPF - Practice Guide, Altamonte Springs, USA,
250. The Institute of Internal Auditors, (2004a), *The Standards Framework*, The IIA Inc., Altamonten Springs, Florida, USA
251. The Institute of Internal Auditors (2004b), *Internal Audit Consulting Activity: Survey results*. Доступно на: [www.theiia.org/gain/con2\\_results.html](http://www.theiia.org/gain/con2_results.html)

252. Thompson, R., (2013), A Conceptual Framework of Potential Conflicts with the Role of the Internal Auditor in Enterprise Risk Management, Accounting And Finance Research, Vol.2, No.3: 65-77
253. Типурић, Д., (2008), Копоративно управљање, Синергија, Загреб
254. Типурић, Д., Подруг, Н., (2010), Теоријска концептуализација и емпиријска валидација теорије услужности, Зборник Економског факултета у Загребу, бр. 1: 65-80
255. Тодоровић, Ј., (2009), Деликатност, дometri и савремени изазови за контролу и ревизију у стратегијском управљању, 13. Конгрес СРППС, Рачуноводство, ревизија и финансије у условима глобалне кризе, Бања Врућица: 431-451
256. Томић, З., (2009), Опште управно право, Правни факултет Универзитета у Београду
257. Томић, Н., (2003), Одговорност и ефикасност инспектора у правном систему Србије и Црне Горе, Анали Правног факултета у Београду, Вол.51, бр.1-2: 127-143
258. Trenerry, A., (1999), Principles of Internal Control, UNSW Press
259. Turner, B., Internal Audit and Partnering with Senior Management, dostupno na: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF02/g1xtn5q6/12/1/internal-audit-and-partnering-with-senior-management.pdf>
260. Тушек, Б., Север, С., (2007), Улога интерне ревизије у повећању квалитете пословања подuzeћа у Републици Хрватској - емпиријско истраживање, Зборник економског факултета у Загребу, бр.5.: 273-294
261. Udo, B., Kostyuk, A., Developments in Corporate Governance, расположиво на: [http://virtusinterpress.org/additional\\_files/book\\_corp\\_govern/sample\\_chapter01.pdf](http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter01.pdf),
262. Удружење интерних ревизора Србије, [www.uirs.rs](http://www.uirs.rs)
263. Ussahawanitchakit, A., Intakhan, A., (2011), Audit professionalism, audit independence and audit effectiveness of CPAs in Thailand, International Journal of Business Research, 11(2), 1-11.
264. USAID, (2011), Interna revizija, Priručnik za interne revizore, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina
265. Valencia, C., (2012), *Five Tips: How to measure the value of your internal audit department*, Audit&Risk, Chartered Intitute of Internal Auditors

266. Van Gansberghe, C.N. (2005), "Internal auditing in the public sector: a consultative forum in Nairobi, Kenya, shores up best practices for government audit professionals in developing nations", *Internal Auditor*, Vol. 62, No. 4: 69-73
267. Васиљевић, М., (2009), Корпоративно управљање и агенцијски проблеми, *Анали правног факултета у Београду бр. 2: 5-28*
268. Витезић, Н., (1998), Сустав надзора у функцији господарског развика Републике Хрватске, *Зборник радова Интерна ревизија и контрола, Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника, Загреб*
269. Виторовић, Б., Андрић, М, (1996), *Основи ревизије, СРРС, Београд*
270. Vukšić, Z., (2013), *Utjecaj Sarbanes-Oxley zakona na racunovodstveno i porezno zakonodavstvo, Porezni vjesnik br.9, Zagreb:117-130*
271. Закић, В., (2013), Генерисање вредности за заинтересоване субјекте као циљ савременог корпоративног предузећа, *Зборник матице српске за друштвене науке бр.144: 467-481*
272. Закон о привредним друштвима, „Сл. гласник РС” бр. 125/04
273. Закон о привредним друштвима, "Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - др. Закон и 5/2015
274. Закон о рачуноводству, Сл. гласник РС, бр. 62/2013
275. Закон о раду, Сл. гласник, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013 и 75/2014
276. Закон о инспекцијском надзору, Сл. гласник РС, бр.36/2015
277. Закон о банкама, Сл. гласника РС, бр. 107/2005, 91/2010 и 14/2015
278. Закон о осигурању, Сл. гласник РС", бр. 55/2004, 70/2004 - испр., 61/2005, 61/2005 - др. закон, 85/2005 - др. закон, 101/2007, 63/2009 - одлука УС, 107/2009, 99/2011, 119/2012, 116/2013 и 139/2014 - др.закон
279. Zarkasyi, S., (2006), *Internal Audit Techniques Traditional Versus Progressive Apporach, Jurnal Edonomi Dan Bisnis Terapan, Vol. 2: 1-10*
280. Ziegenfuss, D., (2000), *Measuring performance, Internal Auditor, Vol. 57, Issue 1: 36-40*
281. Walker, P., Shenkir, W., Barton, T., (2003), *ERM in practice, Internal Auditor, Vol. 60, No. 4: 51-55*
282. Warren, P., Hannan, J., Youngberg, P., (2011), *Internal Audit Leads the Way to Performance Improvement, Crowe Horwath,*
283. Wayne, A., (2010), *Anti-Fraud control, What Internal Auditors Need to Know, Internal Auditing, Vol. 25, No.1: 10-26*

284. White, S., (2007), The Auditor as Internal Consultant, *Internal Auditor*, Vol. 64, Issue 1: 60-65
285. Шкарић-Јовановић, К., (2009), Форензичко рачуноводство - инструмент заштите интереса јавности, 40 година рачуноводства и пословних финансија - домети и перпективе, СРРС, Златибор

## ПРИЛОЗИ

### Прилог П-1 ОЕСД i САСГ принципи корпоративног управљања

#### ОЕСД ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

##### **I Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања**

Оквир корпоративног управљања треба да промовише транспарентно и ефикасно тжиште, да буде у складу са владавином права и да јасно артикулише поделу одговорности међу различитим надзорним и регулаторним органима и органима за спровођење закона.

##### **II Права акционара и кључне функције власништва**

Оквир корпоративног управљања треба да заштити и олакша остварење права Акционара

##### **III Равноправан третман акционара**

Оквир корпоративног управљања треба да обезбеди равноправан третман свих акционара, укључујући и мањинске и стране акционаре. Сви акционари треба да имају могућност да обезбеде ефикасну правну заштиту у случају повреде њихових права.

##### **IV Улога заинтересованих страна у корпоративном управљању**

Оквир корпоративног управљања треба да признаје права заинтересованих страна утврђена законом или заједничким споразумима и да подстиче активну сарадњу између компанија и заинтересованих страна у стварању богатства, радних места и одрживости финансијски здравих предузећа.

##### **V Обелодањивање података и транспарентност**

Оквир корпоративног управљања треба да обезбеди да се правовремено и тачно обелодањују све материјалне чињенице везане за компанију, укључујући финансијску ситуацију, резултате, власништво и управљање компанијом.

##### **VI Одговорност одбора**

Оквир корпоративног управљања треба да осигура стратешко вођење компаније, ефикасно надгледање менаџмента од стране одбора, и одговорност одбора према компанији и акционарима.

#### САСГ ПРИНЦИПИ ЕФИКАСНОГ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Одбор треба да:

**Принцип 1** - путем вођства, иницијативе, интегритета и просуђивања усмерава предузеће како би остварило континуирани просперитет и да делује у најбољем интересу предузећа базирајући се на транспарентности, одговорности и надлежности

**Принцип 2** - обезбеђује ефективан процес именовања одбора директора који ће обезбедити комбинацију професионалних и искусних људи који су у могућности да креирају вредност за предузеће и да доносе независне судове у процесу доношења одлука,

**Принцип 3** - детерминише сврху и вредности предузећа, стратегију која је усмерена на испуњавање сврхе, имплементира стратегију како би се обезбедио опстанак и развој предузећа и да обезбеди процедуре и праксе које ће заштитити имовину и репутацију предузећа

**Принцип 4** - прати и процењује имплементацију стратегије, политика, критеријуме перформанси управљања и пословне планове,

**Принцип 5** - обезбеди усаглашеност пословања предузећа са релевантним стандардима, законом и кодовима најбоље праксе,

**Принцип 6** - обезбеди ефикасну комуникацију предузећа са акционарима и другим стејхолдерима

**Принцип 7** - служи легитимним интересима акционара

**Принцип 8** - идентификује екстерне и интерне стејхолдере предузећа и усагласи своју политику у односу на њим, утврђујући како предузећа треба да се односи према њима

**Принцип 9** - онемогући једној или више особа неограничењу моћ и обезбеди постојање адекватног баланса моћи и овлашћења у одбору који се најчешће рефлектује одвајањем улоге извршног директора и председника одбора и одговарајући баланс између извршних и неизвршних директора.

**Принцип 10** - редовно прегледава процесе и процедуре како би стекао уверавање о ефективности интерног система контрола, тако да се доношење одлука и тачност извештавања и финансијког резултата одржавају на високом нивоу све време

**Принцип 11** - редовно процењује своје перформансе и ефективност уопште, рад индивидуалних директора, укључујући и генералног директора

**Принцип 12** - именује генералног директора и учествује у именовању вишег менаџмента, обезбеђује мотивацију и заштиту интелектуалне својине, адекватну обуку за менаџмент и запослене и сукцесиван план за виши менаџмент

**Принцип 13** - обезбеђује да сва технологија и системи који се користе у предузећу буду адекватни за вођење пословања и одржавање конкурентске предности

**Принцип 14** - идентификује кључне области ризика и кључне индикаторе перформанси пословања и прати факторе ризика

**Принцип 15** - годишње пружти уверавање да ће предузеће наставити пословање по принципу going concern.

## Прилог П-2 Положај интерне ревизије према кодексима корпоративног управљања земаља чланица ЕУ<sup>454</sup>

Финска	Фински кодекс корпоративног управљања 2010	Предузеће треба да обелодани начин на који је функција интерне ревизије организована. Обелодањивање мора да укључи организацију интерне ревизије и принципе на којима се заснива њено функционисање, као и принципе извештавања. Организација и методе рада интерне ревизије условљене су природом и делокругом пословне активности предузећа, бројем запослених и других фактора
Француска	Препоруке за корпоративно управљање 2011	Комитет за ревизију је одговоран за сагледавање статуса интерне ревизије, процену њеног рада, утврђивање обавезних ревизије и процену независности интерних ревизора
Грчка	Кодекс и принципи корпоративног управљања	Одбор успоставља функцију интерне ревизије у складу са грчким законодавним одредбама. Функција Интерне ревизије мора бити независна од осталих пословних јединица и треба да административно извештава извршног директора а функционално комитет за ревизију
Италија	Кодекс корпоративног управљања 2011	Функција интерне ревизије извештава одбор директора. Интерна ревизија успоставља се са задатком да верификује функционисање и адекватност система интерне контроле и управљања ризиком. Интерна ревизија заузима централно место у контролном систему и треба да буде апсолутно независна.
Латвија	Принципи корпоративног управљања и препоруке за њихову имплементацију 2010	Одбор директора треба између осталог да правовремено доставља извештаје уверавајући да се интерна ревизија обавља и да се обелодањивање информација контролише
Луксембург	Корпоративно управљање десет принципа корпоративног управљања луксембуршког тржишта капитала 2009	Независна функција интерне ревизија треба да буде успостављена
Малта	Кодекс принципа доброг корпоративног управљања 2005	Комитет за ревизију треба да успостави и одржава односе између интерних и екстерних ревизора предузећа и треба да осигура да је тај однос отворен и конструктиван
Румунија	Букурештанско тржиште капитала кодекс	Одбор треба да усвоји адекватна правила у циљу одвраћања његових чланова или запослених предузећа да врше инсајдер трговину или манипулацију хартијама од вредности на тржишту. Комитет за ревизију и интерни ревизори

<sup>454</sup> Corporate Governance Codes on Internal audit Current status in the EU, 2012.



	корпоративног управљања 2008	треба да регуларно обезбеђују члановима информације о одредбама управљања овим областима.
Словачка	Кодекс корпоративног управљања Словачке 2008	Одбор директора има следеће функције:.....обезбеђивање независности интерен ревизије.....
Словенија	Кодекс корпоративног управљања 2009	Комитет за ревизију обезбеђује професионалну подршку надзорном органу у одобравању годишњег плана интерне ревизије, обезбеђује адекватан преглед управљања ризиком
Хрватска	Кодекс корпоративног управљања 2011.	Задатак је интерних ревизора спровођење унутрашње контроле те провера поштовања прописа, смерница и упутстава. Интерни ревизори извештаје о резултатима подносе директно комисији за ревизију, односно надзорном одбору друштва. Ако услугу интерне ревизије пружају спољни сарадници, ни у ком случају то не смеју бити независни спољни ревизори друштва. <sup>455</sup>
Шпанија	Кодекс доброг управљања компанија које листирају акција 2006	Компаније које листирају акције треба да имају функцију интерне ревизије која, под надзором комитета за ревизију, обезбеђује адекватно интерног извештавања и система контроле. Комитет за ревизију, који је обавезан према закону, треба да прати независност и ефикасност интерне ревизије и између осталог верификује да виши менаџмент поступа у складу са налазима и препорукама интерних ревизора.

### **Интерна ревизија предвиђена Кодексом корпоративног управљања**

### **Интерна ревизије препоручена Кодексом корпоративног управљања**

Аустрија	Кодекс корпоративног управљања Аустрије 2009	У зависности од величине предузећа, засебно одељење интерне ревизије се успоставља и које ће извештавати одбор или ће одговорност интерне ревизије може бити поверено компетентним институцијама
Белгија	Кодекс корпоративног управљања Белгије 2009	Независна функција интерне ревизије треба бити успостављена са ресурсима и вештинама ревизора адаптираним природом, величином и комплексношћу компаније. Уколико компанија нема интерну ревизију, потреба за њом би се требало сагледати најмање једном годишње. Интерна ревизија је обавезна у финансијском сектору.
Бугарска	Национални кодекс корпоративног управљања Бугарске 2007	Одбор директора, између осталог, треба да успостави интерну ревизију.
Кипар	Кодекс корпоративног управљања 2009	Директори би требало, најмање једном годишње, да прате ефективност система интерне контроле предузећа. Предузећа која немају интерну ревизију треба да сагледају, најмање једном годишње потребу за њом и извештавају и оправдају уколико не постоји.

<sup>455</sup> Кодекс корпоративног управљања, Хрватска агенција за надзор финансијских услуга, Загребачка берза д.д.

Република Чешка	Кодекс корпоративног управљања базиран на OECD принципима 2004	Предузећа која немају интерну ревизију треба на регуларној основи да сагледају њено успостављање
Данска	Препоруке корпоративног управљања 2011	Комитет корпоративног управљања препоручује да врховни орган управљања, на бази препорука комитета за ревизију, једном годишње доноси одлуку о томе да ли успоставити или не интерну ревизију као подршку и контролу система интерне контроле и управљања ризиком и представи одлуку у годишњем извештају
Немачка	Кодекс корпоративног управљања 2010	Надзорни одбор треба да успостави комитет за ревизију који ће се бавити питањима рачуноводства, управљања ризиком и усаглашавања, потребном независношћу ревизора....
Мађарска	Препоруке корпоративног управљања 2008	Као саставни део система интерне контроле, препоручује се да предузеће успостави независну функцију интерне ревизије која ће извештавати директно комитет за ревизију
Ирска	Кодекс корпоративног управљања 2010	Одбор треба да обезбеди да процедуре интерне контроле буду праћене како би се обезбедила њихова ефективност. У томе, Одбор се може ослонити на услуге функције интерне ревизије која обезбеђује ниво услуге који ће задовољити Одбор.
Норвешка	Кодекс корпоративног управљања	Интерна ревизија ће обављати активности под одговорношћу одбора. Одредбе најбоље праксе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Екстерни ревизор и комитет за ревизију ће бити укључен у доношењу нацрта распоред рада интерне ревизије</li> <li>- Интерни ревизор ће имати приступ екстерном ревизору и председнику комитета за ревизију,</li> <li>- Уколико није успостављена функција интерне ревизије, на основу годишње процене потреба за њом, надзорни одбор ће поставити препоруке о томе одбору директора</li> </ul>
Шведска	Кодекс корпоративног управљања Шведске 2010	За предузећа која немају успостављену функцију интерне ревизије, одбор директора ће годишње проценити потребу за њом и образложити одлуку у свом извештају о интерној контроли
Уједињено Краљевство	Кодекс корпоративног управљања 2010	Комитет за ревизију треба да надгледа и прати ефективност интерне ревизије. У случајевима да нема интерне ревизије, на основу процена потреба за њом даје препоруке одбору, као и образложење разлоге за одсуство ове функције
Естонија	Препоруке корпоративног управљања 2005	Одбор директора треба да осигура адекватно управљање ризиком и интерну ревизију

**Интерна ревизија није предвиђена Кодексом корпоративног управљања**

Литванија	Кодекс корпоративног управљања за компаније које листирају на националном тржишту ХоВ 2003	/
Пољска	Кодекс најбоље праксе за WSE листиране компаније	/
Португал	Кодекс корпоративног управљања	Одбор директора ће укључити борјне неизвршне директоре који ће обезбедити ефикасан надзор, ревизију и процену активности извршних чланова одбора

## Прилог П-3 Анкетни упитници

### П-3.1 Анкетни упитник намењен руководиоцима интерне ревизије - Карактеристике интерне ревизије

#### Карактеристике интерне ревизије

Молим Вас да на наредна питања одговорите уписивањем или означавањем одговора

Порекло капитала предузећа у коме радите:

- а. Домаћи капитал
- б. Страни капитал
- в. Мешовити, већинско страни
- г. Мешовити, већинско домаћи

1. Колико дуго интерна ревизија функционише у вашем предузећу:
  - а. Мање од 5 година
  - б. Између 5 и 10 година
  - в. Више од 10 година
2. Како је у вашем предузећу **организована** функција интерне ревизије?
  - а. У предузећу постоји посебна служба интерне ревизије
  - б. У окриву службе рачуноводства и финансија
3. Колики је удео наредних активности (у процентима) у пословима које редовно обављају интерни ревизори у Вашем предузећу:

Верификацији поузданости <b>система рачуноводства и информација</b> и годишњих извештаја који из тога проистичу	___%
Верификацији <b>процеса управљања ризиком</b>	___%
Верификација ефикасности и ефективности пословних процеса	___%
Друго	___%

4. Да ли израђујете **годишњи план интерне ревизије** са прецизирањем организационих делова и функција предузећа који ће бити ревидирани у наредних годину дана?
  - а. Да
  - б. Не
5. Да ли су годишњи планови интерне ревизије сачињени на основу претходне **процене ризика**?
  - а. Да
  - б. Не

6. У којој мери су интерни ревизори **учествовали** у процени ризика:
- а. Нису учествовали, процену ризика у потпуности обавља менаџмент
  - б. Пружили су значајне информације на основу којих је менаџмент проценио ризике,
  - в. Ризик је проценила интерна ревизија на основу информација менаџмента
  - г. Ризик је самостално проценила интерна ревизија
7. Да ли планове интерне ревизије **усаглашава**те са плановима предузећа?
- а. Да, у највећој мери
  - б. Да, делимично
  - в. Не
8. Да ли се у Вашем предузећу користи **стандардизована** форма извештаја?
- а. Да
  - б. Не
9. Колико често се приликом писања извештаја **консултујете (усаглашава**те **нацрт извештаја)** са ревидираним субјектом и менаџментом предузећа?
- а. Увек се консултујемо
  - б. Понекад се консултујемо
  - в. Не консултујемо се
10. Да ли сматрате да су **рокови** који вам се дају за писање извештаја:
- а. Сувише кратки,
  - б. Реално постављени
  - в. Дужи него што је неопходно
11. Кома **подносите извештаје** о обављеним ревизијама?
- а. Управном одбору,
  - б. Надзорном одбору
  - в. Генералном директору
  - г. Власницима предузећа
  - д. Комитету за ревизију
12. Кома сте **одговорни** за свој рад?
- а. Управном одбору,
  - б. Надзорном одбору
  - в. Генералном директору
  - г. Власницима предузећа
  - д. Комитету за ревизију

13. Ко у предузећу **одобрава** планове и буџет интерне ревизије?
- а. Управни одбор,
  - б. Надзорни одбор
  - в. Генерални директор
  - г. Комитет за ревизију
14. Ко је у предузећу задужен за **запошљавање и разрешавање** дужности интерних ревизора?
- а. Управни одбор,
  - б. Надзорни одбор
  - в. Генерални директор
  - г. Комитет за ревизију

**Хвала Вам на одвојеном времену!**

**П-3.2 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима је успостављена интерна ревизија - Ефективност интерне ревизије**

## **Ефективност интерне ревизије**

*Молим Вас да на наредна питања одговорите уписивањем или означавањем одговора*

Порекло капитала:

- а. Домаћи капитал
- б. Страни капитал
- в. Мешовити, већински страни
- г. Мешовити, већински домаћи

1. Последњи извештај интерне ревизије који сте добили односио се на:
  - а. Ревизију система **рачуноводства и годишњих извештаја** који из тога проистичу
  - б. Ревизију **процеса управљања ризиком**
  - в. Ревизију **пословних процеса у предузећу**
  - г. Друго \_\_\_\_\_
2. Да ли је извештај интерне ревизије **садржао препоруке** за унапређење предмета ревидирања?
  - а. Јесте
  - б. Није
3. Да ли сте извештај интерне ревизије добили **благовремено**?
  - а. Да
  - б. Не
4. Да ли су у извештају налази интерне ревизије поткрепљени **чињеницама** ?
  - а. Да
  - б. Не
  - в. Делимично
5. Да ли сте **применили** препоруке интерних ревизора?
  - а. Не
  - б. Да, делимично
  - в. Да, у потпуности
6. Да ли је примена препорука интерних ревизора изазвала, односно, очекујете да ће изазвати **промене** у перформансама предмета ревидирања?
  - а. Не
  - б. Да, промењено је \_\_\_\_\_

7. Да ли сте задовољни променама перформанси, односно, очекујете задовољавајуће промене перформанси предмета ревидирања?

а. Не

б. Да

**Хвала Вам на одвојеном времену!**



**П-3.3 Анкетни упитник намењен менаџерима предузећа у којима није успостављена интерна ревизија - Тенденције успостављања интерне ревизије**

## **Тенденције успостављања интерне ревизије**

Молим Вас да на наредна питања одговорите уписивањем или означавањем одговора

Порекло капитала:

- а. Домаћи капитал
- б. Страни капитал
- в. Мешовити, већински страни
- г. Мешовити, већински домаћи

1. Да ли је у вашем предузећу успостављена функција интерне ревизије:

- а. Да
- б. Не

2. Успостављање функције интерне ревизије:

- а. **није планирано** за наредни период
- б. **планира се** за наредни период (за \_\_\_ година)

3. Уколико се у Вашем предузећу успостављање функције интерне ревизије **не планира** за наредни период **разлог је**:

- а. Извештаји и информације које би интерна ревизија обезбеђивала **не би биле од користи** за пословање предузећа,
- б. Успостављање функције интерне ревизије подразумева **велике организационе напоре** (нпр. реорганизација пословања)
- в. Очекивани **трошкови** функционисања интерне ревизије превазилазе користи које пружа,
- г. Друго (наведите) \_\_\_\_\_

**Хвала Вам на одвојеном времену!**

## БИОГРАФИЈА

Милица Ђорђевић је рођена 26.10.1981 године у Нишу. Основну и средњу Економску школу завршила је са одличним успехом. Дипломирала је на Економском факултету Универзитета у Нишу (смер Пословна економија), 2005. године са просечном оценом 9,11. Мастер академске студије завршила је 2010. године, на смеру Рачуноводство, ревизија и финансијско управљање, са просечном оценом 10,00, одбравивши мастер рад под називом „*Финансијско извештавање о нематеријалној имовини у условима глобалне економије*”. Докторске академске студије, смер Рачуноводство је уписала 2008. године. Све испите предвиђене планом и програмом докторских студија положила је 2011. године остваривши просечну оцену 9,82.

Од маја 2006. године до септембра 2008. године радила је у ProCredit банци на пословима вишег саветника за становништво. Од октобра 2008. године ради на Економском факултету у Нишу, најпре као сарадник у настави, а од 2010. године као асистент за ужу научну област Пословне финансије, рачуноводство и ревизија, на групи предмета - Финансијско рачуноводство и Ревизија. Аутор је до сада 26 радова публикованих у водећим националним часописима и зборницима радова са научних конференција одржаних у земљи и иностранству. Као истраживач била је ангажована на два домаћа научна пројекта, а као сарадник, односно виши експерт на два међународна пројекта. Активан је члан Удружења интерних ревизора Србије и Глобалног инситута интерних ревизора (The Institute of Internal Auditors). Била је члан бројних комисија, тимова и одбора Економског факултета у Нишу. Поседује неопходне информатичке вештине за коришћење програма из пакета MsOffice, SPSS, SQL и Интернет сервиса. Одлично познаје енглески језик.



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом *Итерна ревизија у функцији унапређења корпоративног управљања*, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, 19.05.2016. године

Аутор дисертације: Милица М. Ђорђевић

Потпис аутора дисертације

*M. Djordjevic*



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: Милица М. Ђорђевић

Наслов дисертације: *Итерна ревизија у функцији унапређења корпоративног  
управљања*

Ментор: Проф. др Тадија Ђукић

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан  
електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум  
Универзитета у Нишу.

У Нишу, 19.05.2016. године

Потпис аутора дисертације

*M. Djordjevic*



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: ***Итерна ревизија у функцији унапређења корпоративног управљања***

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу, 19.05.2016. године

Аутор дисертације: Милица М. Ђорђевић

Потпис аутора дисертације М. Ђорђевић