



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment



Razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem

- doktorska disertacija –

Mentor:
dr Branislav Nerandžić

Kandidat:
mr Emil Živkov

Novi Sad, 2015.



КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број, РБР:	
Идентификациони број, ИБР:	
Тип документације, ТД:	Монографска публикација
Тип записа, ТЗ:	Текстуални штампани материјал
Врста рада, ВР:	Докторска дисертација
Аутор, АУ:	Мр Емил Живков
Ментор, МН:	Др Бранислав Неранџић, ванр.проф
Наслов рада, НР:	Развој модела интерних контролних механизма у функцији управљања предузећем
Језик публикације, ЈП:	Српски
Језик извода, ЈИ:	Српски
Земља публикавања, ЗП:	Србија
Уже географско подручје, УГП:	Војводина
Година, ГО:	2015.
Издавач, ИЗ:	Ауторски репринт
Место и адреса, МА:	Нови Сад, Трг Доситеја Обрадовића 7.
Физички опис рада, ФО: (поглавља/страна/цитата/табела/слика/графика/прилога)	14/206/170/46/10/38/1
Научна област, НО:	Индустријско инжињерство и инжењерски менаџмент
Научна дисциплина, НД:	Производни системи, организација и менаџмент
Предметна одредница/Кључне речи, ПО:	Рачуноводство, Контролинг, Fast Close, ERP, IMS, Финансијско управљање и контрола, ERM и Интерна ревизија
УДК	
Чува се, ЧУ:	Библиотеци Факултета техничких наука у Новом Саду
Важна напомена, ВН:	-
Извод, ИЗ:	Квалитетна поставка комбинације интерних контролних механизма, у значајној мери оредељује и квалитет самог контролног окружења предузећа. Овим истраживањем је потврђена чињеница да квалитетно контролно окружење значајно доприноси добром управљању циљевима и ризицима. Централно место у процесу корпоративног управљања заузимају интерни контролни механизми концентрисани у процесу управљања ризицима. Интерни контролни механизми употребом својих контролних „алата“, олакшавају процену ризика, његово препознавање и мерење. Свако из свог угла: рачуноводство, контролинг, Fast Close, ERP (Enterprise Resource Planning), ИМС (Интегрисани системи менаџмента), финансијско управљање и контрола, ERM (Enterprise Risk Management) и интерна ревизија, су значајни елементи интерних контролних механизма, у процесу
Датум прихватања теме, ДП:	11.06.2012.
Датум одбране, ДО:	
Чланови комисије, КО:	Председник: Др Радо Максимовић, редовни професор, Члан: Др Радојко Лукић; редовни професор Др Мирко Андрић; редовни професор Др Веселин Перовић, ванредни професор Др Богдан Кузмановић, доцент Члан, ментор: Др Бранислав Неранџић, ванредни професор
	Потпис ментора



KEY WORDS DOCUMENTATION

Accession number, ANO :	
Identification number, INO :	
Document type, DT :	Monography
Type of record, TR :	Printed text
Contents code, CC :	PhD Thesis
Author, AU :	Emil Živkov, M.Sc
Mentor, MN :	Dr Branislav Nerandžić, Associate Prof.
Title, TI :	Development of the Models of Internal Control Mechanisms for the Purpose of Company Management
Language of text, LT :	Serbian
Language of abstract, LA :	Serbian
Country of publication, CP :	Serbia
Locality of publication, LP :	Vojvodina
Publication year, PY :	2015
Publisher, PB :	Author Reprint
Publication place, PP :	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 7
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/ appendixes)	14/206/170/46/10/38/1
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management
Scientific discipline, SD :	Production systems, organization and management
Subject/Key words, S/KW :	Accounting, Controlling, Fast Close, ERP, IMS, financial management and control, ERM and Internal Audit
UC	
Holding data, HD :	Library of Faculty of Technical Sciences
Note, N :	
Abstract, AB :	Creating a right combination of internal control mechanisms, to a large extent, also determines the quality of a company's control environment. This research has confirmed the fact that an efficient control environment significantly contributes to proper management of goals and risks. The central place in the process of corporate governance belongs to internal control mechanisms centered in the process of risk management. Internal control mechanisms, by using their control "tools", facilitate the risk assessment, its identification and measurement. Everyone from their own perspective: accounting, controlling, Fast Close, ERP (Enterprise Resource Planning), IMS (Integrated Management Systems), financial management and control, ERM (Enterprise Risk Management) and internal audit, are important elements of internal control mechanisms in the process of managing the key financial and operational risks.
Accepted by the Scientific Board on, ASB :	11.06.2012.
Defended on, DE :	
Defended Board, DB :	President: Dr Rado Maksimović, full professor
	Member: Dr Radojko Lukić; full professor
	Dr Mirko Andrić; full professor
	Dr Veselin Perović, associate professor
	Dr Bogdan Kuzmanović, assistant professor
Member, Mentor:	Dr Branislav Nerandžić, associate professor

ZAHVALNOST

Ovom prilikom želeo bih da izrazim svoju zahvalnost za date doprinose u izradi ove doktorske disertacije.

Na prvom mestu veliku zahvalnost dugujem svom mentoru dr Branislavu Nerandžiću, koji me je tokom celog perioda od izbora teme, priprema i izrade disertacije, nesebično bodrio svojim korisnim savetima i ohrabrenjima da istrajem na ovom putu.

Pored toga želim da se zahvalim i kolektivu JP „Transnafta“, Pančevo, na pruženoj podršci tokom izrade ove disertacije.

Najveću zahvalnost naravno dugujem svojoj porodici supruzi Ivani, sinu Severu i ćerki Marini, koji su mi pružali veliku podršku tokom mog celokupnog poslediplomskog školovanja, i hvala im što su imali strpljenja i razumevanja za moje provedeno vreme u učenju.

Emil Živkov

Sadržaj:

REZIME	x
ABSTRACT	xi
I 1. UVOD	1
1.1. Ciljevi rada i postavljanje hipoteze	2
1.2. Primjenjene naučne metode	5
1.3. Struktura rada	6
1.4. Pregled sličnih istraživanja	7
II TEORIJSKI DEO	
2. KONTROLNI MEHANIZMI UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM	15
2.1. Podela kontrolnih mehanizama upravljanja	18
2.1.1. Eksterni kontrolni mehanizmi upravljanja	18
2.1.2. Interni kontrolni mehanizmi upravljanja	20
2.2. Institalizacija uređenja kontrolnih mehanizama u svetu	23
2.3. Zakonodavno uređenje kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji	34
2.3.1. Institucionalna struktura korporativnog upravljanja u RS	35
2.3.2. Zakonodavno uređenje finansijske kontrole, finansijskog izveštavanja i revizije	39
3. DEFINISANJE UPRAVLJAČKE FUNKCIJE KONTROLA U PREDUZEĆU	45
3.1. Finansijsko upravljanje i kontrola – FUK	47
3.1.1. Interne kontrole i integrisani okvir upravljanja – COSO	51
3.1.2. Kontrolno okruženje	54
3.1.2.1. Etičke vrednosti u savremenom poslovnom okruženju	55
3.1.2.2. Revizorski odbor	58
4. UPRAVLJANJE RIZIKOM – ENTERPRISE RISK MENAGEMENT (ERM) ..	60
4.1. Definisane rizika	60
4.2. Upravljanje rizicima	62
4.3. Ublažavanje kontrolama i preostali rizik	66
4.4. Razvijenost procesa upravljanja rizicima	72
5. INTERNA REVIZIJA KRETANJA PREMA BUDUĆNOSTI	75
5.1. Eksterna revizija	75
5.2. Interna revizija	78
5.3. Aktivnosti interne revizije	81
5.4. Izvođenje i kvalitet interne revizije	84
6. RAČUNOVODSTVENI SISTEM I KONTROLING	86
6.1. Računovodstveni sistem	86
6.2. Kontroling – Upravljačko računovodstvo	90
7. IMS SISTEMI – INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA	95
7.1. Pristup IMS-a	95
7.2. Integracija IMS sistema	101
8. ERP ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	104
8.1. Informacione tehnologije u procesu praćenja poslovnih promena	104
8.2. ERP – Integrisani informacioni sistemi	107
8.3. Implementacija ERP-a	109
8.4. Koristi od uvođenja ERP-a	111
9. FAST CLOSE	115

10. TRI LINIJE ODBRANE	119
III PRAKTIČNI DEO	
11. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA I RAZVIJENOSTI INTERNIH KONTROLNIH MEHANIZAMA U PROCESU UPRAVLJANJA	123
11.1. Struktura upitnika, način i period prikupljanja podataka	123
11.2. Karakteristike uzoraka	124
11.3. Primenje statističke metode	130
12. ANALIZA MEĐUZAVISNOSTI I STEPENA RAZVIJENOSTI INTERNIH KONTROLNIH MEHANIZAMA U SRBIJI	131
12.1. Doprinos i razvijenost Računovodstva, Kontrolinga i FAST CLOSE procesu upravljanja	132
12.1.1. Doprinos računovodstvenih procesa	132
12.1.2. Doprinos procesa kontrolinga	134
12.1.3. Doprinos procesa FAST CLOSING	138
12.2. Doprinos i razvijenost ERP integrisanih informacionih sistema procesu upravljanja	143
12.3. Doprinos integrisanih menadžment sistema procesu upravljanja	147
12.4. Doprinos kvalitetnog kontrolnog okruženja procesu upravljanja	149
12.5. Doprinos i razvijenost procesa upravljanja rizicima procesu upravljanja ...	152
12.6. Doprinos finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije procesu upravljanja	165
12.7. Stepen razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije ...	171
12.7.1. Stepen razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole	171
12.7.2. Stepen razvijenosti interne revizije	178
13. PREDLOG MODELA INTERNIH KONTROLNIH MEHANIZAMA (IKM)	185
14. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	189
LITERATURA	201
PRILOG	

Spisak Tabela:

<i>Tabela 1 - Upravljanje rizicima i interne kontrole u Evropi i SAD</i>	28
<i>Tabela 2 - Verovatnoća nastanka događaja (A)</i>	70
<i>Tabela 3 - Obraču finansijskog uticaja (B)</i>	70
<i>Tabela 4 - Finansijski uticaj (B)</i>	70
<i>Tabela 5 - Matrica značajnosti rizika</i>	71
<i>Tabela 6 - Zrelosti procesa upravljanja rizicima</i>	74
<i>Tabela 7 - Rang aktivnosti interne revizije u 2010.i predviđeni rang kroz 5 godina</i>	83
<i>Tabela 8 - Uporedni prikaz osnovnih obeležja finansijskog i upravljačkog računovodstva</i>	91
<i>Tabela 9 - Ispitanici prema oblasti rada u organizaciji</i>	126
<i>Tabela 10 - Broj entiteta i ispitanika prema delatnosti organizacije</i>	127
<i>Tabela 11 - Spearmanova rang korelacija između definisanosti procesa protoka knjigovodstveno finansijske dokumentacije i blagovremene evidencije poslovnih promena sa upravljanjem ciljevima i rizicima.</i>	133
<i>Tabela 12 - Spearmanova rang korelacija između postojanja Procedure planiranja; davanja detaljnih uputstava prilikom izrade planova; uvažavanja usvojeni planski elementi i između upravljanja ciljevima i rizicima</i>	135
<i>Tabela 13 - Učestalost i vrsta sprovedenih analiza po periodima izrade.</i>	138
<i>Tabela 14 - Učestalost i vrsta analize pokazatelja uspešnosti poslovanja po periodima izrade.</i>	138
<i>Tabela 15 - Spearmanova rang korelacija između učestalosti i rokova izveštavanja i upravljanja ciljevima i rizicima</i>	139
<i>Tabela 16 - Spearmanova rang korelacija između učestalosti i rokova izveštavanja sa razvijenošću informacionog sistema</i>	140
<i>Tabela 17 - Spearmanova rang korelacija između razvijenosti IT sistema, kvaliteta implementiranog IT i upravljanja ciljevima i rizicima</i>	144
<i>Tabela 18 – Krostabulacije odgovora na pitanje o razvijenosti IT sistema i dužine rokova za izradu izveštaja</i>	145
<i>Tabela 19 - Spearmanova rang korelacija doprinosa ISO standarda Upravljanja ciljevima i rizicima, kao i dokumentovanosti poslovnih procesa</i>	148
<i>Tabela 20 - Tabela Krostabulacije pitanja o vrsti uvedenosti informacionog sistema i nivoa uvedenosti ISO standarda</i>	149
<i>Tabela 21 - Spearmanova rang korelacija između postojanja i obaveštenosti o postojanju Etičkih kodeksa sa upravljanjem ciljevima i rizicima</i>	150
<i>Tabela 22 - Spearmanova rang korelacija između postojanja Revizorskih odbora sa upravljanjem ciljevima i rizicima</i>	151
<i>Tabela 23 - Spearmanova rang korelacija između postojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima sa upravljanjem ciljevima i rizicima</i>	153
<i>Tabela 24 - Rezultati Kruskal Wallis Test za grupišuću varijablu: 1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM) ..</i>	154
<i>Tabela 25 - Nadležnost za upravljanje rizicima, podeljena prema nosiocima odgovornosti</i>	162
<i>Tabela 26 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema vlasničkoj strukturi</i>	164
<i>Tabela 27 - Stepen razvijenosti proces upravljanja ciljevima i rizicima po delatnostima</i>	164
<i>Tabela 28 - Spearmanova rang korelacija doprinosa FUK-a i IR procesu upravljanja ciljevima i rizicima</i>	166

<i>Tabela 29 - Krostabulacije pitanja 1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)?/ 33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?</i>	168
<i>Tabela 30 - Spearmanova rang korelacija doprinosa interne revizije povećanju kvaliteta Kontrolnog okruženja</i>	169
<i>Tabela 31 - Spearmanova rang korelacija doprinosa kvaliteta Kontrolnog okruženja upravljanju ciljevima i rizicima</i>	170
<i>Tabela 32 - Uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole prema tipu svojine</i>	171
<i>Tabela 33 - Uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole prema veličini organizacije</i>	172
<i>Tabela 34 - Deskriptivni pokazatelji za skorove na subskalama upitnika FUK</i>	173
<i>Tabela 35 - Pokazatelji normalnosti raspodele za skorove na subskalama upitnika FUK</i>	173
<i>Tabela 36 - Ključ za obuhvat pitanja</i>	173
<i>Tabela 37 - Rezultati jednosmerne analiza varijanse razlike prema tipu svojine</i>	175
<i>Tabela 38 - Scheffeov post hoc test razlike prema tipu svojine</i>	175
<i>Tabela 39 - Povezanost među skorovima elemenata FUK-a i njihova međusoban Spearmanova rang korelacija</i>	178
<i>Tabela 40 - Uspostavljenost interne revizije prema tipu svojine</i>	179
<i>Tabela 41 - Uspostavljenost interne revizije prema veličini organizacije</i>	179
<i>Tabela 42 - Povezanost između svojinske strukture i veličine organizacija sa uspostavljanjem interne revizije</i>	181
<i>Tabela 43 - Pregled poslova koje obavljaju interni revizori</i>	182
<i>Tabela 44 - Izveštavanje o internim kontrolama u okviru godišnjih izveštaja organizacije</i>	183
<i>Tabela 45 - Načini merenja izvršenje aktivnosti interne revizije</i>	183
<i>Tabela 46 - Usaglašenost sa standardima interne revizije</i>	184

Spisak Grafikona:

<i>Grafikon 1 - Ispitanici prema polnoj strukturi</i>	125
<i>Grafikon 2 - Broj ispitanika prema školskoj spremi</i>	125
<i>Grafikon 3 - Broj ispitanika prema dužini radnog staža u godinama</i>	126
<i>Grafikon 4 - Broj ispitanika i entiteta prema pravnoj formi</i>	128
<i>Grafikon 5 - Broj ispitanika i entiteta prema vlasničkoj strukturi</i>	128
<i>Grafikon 6 - Broj ispitanika i entiteta prema veličini u skladu sa razvrstavanjem prema Zakonu o računovodstvu i reviziji iz 2006.</i>	129
<i>Grafikon 7 - Broj ispitanika i entiteta prema veličini organizacije po broju zaposlenih</i>	129
<i>Grafikon 8 - Broj entiteta prema sedištu preduzeća (organizacije)</i>	130
<i>Grafikon 9 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti definisanosti procesa izveštavanja i sistema upravljanja ciljevima i rizicima.</i>	137
<i>Grafikon 10 - Grafički prikaz učestalosti načina izrade izveštaja sa prikazom učestalosti izveštavanja.</i>	137
<i>Grafikon 11 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti razvijenosti informacionog sistema sa povećanjem učestalosti izveštavanja i skraćanjem rokova za izradu izveštaja.</i>	141

<i>Grafikon 12 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja između skarćenjea rokova za izradu izveštaja i upravljanja ciljevima i rizicima</i>	142
<i>Grafikon 13 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja između učestalosti izveštavanja i upravljanja ciljevima i rizicima</i>	142
<i>Grafikon 14 - Grafički prikaz odnosa načina održavanja matičnih podataka i doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja</i>	146
<i>Grafikon 15 - Grafički prikaz odnosa raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix)i doprinosa IT sitema povećanju kvaliteta poslovanja</i>	146
<i>Grafikon 16 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti formalizacije procesa upravljanja rizicima sa procesom upravljanja ciljevima i rizicima</i>	152
<i>Grafikon 17 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u prepoznavanju globalnih rizika iz okruženja</i>	155
<i>Grafikon 18 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u prepoznavanju pojedinačnih rizika iz okruženja</i>	155
<i>Grafikon 19 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti procedura za reakciju na neregularnosti u poslovanju</i>	156
<i>Grafikon 20 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti strategije upravljanja rizicima</i>	156
<i>Grafikon 21 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti komunikacijskih kanala u upravljanja rizicima</i>	157
<i>Grafikon 22 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u postojanju usklađenosti identifikacije ciljeva i rizika na raznim nivoima ..</i>	157
<i>Grafikon 23 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti politike osiguranja imovine u upravljanju rizicima</i>	158
<i>Grafikon 24 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u utvrđivanju konkretnih i merljivih ciljeva.</i>	158
<i>Grafikon 25 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni obuhvata analize uzroka odstupanja od ciljeva</i>	159
<i>Grafikon 26 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni identifikacije rizika</i>	159
<i>Grafikon 27 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni sprovedene procene rizika</i>	160
<i>Grafikon 28 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni preduzetih aktivnosti radi rešavanja rizika</i>	160
<i>Grafikon 29 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni adekvatnosti komunikacijskih kanala u procesu praćenja ostvarenja ciljeva</i>	161
<i>Grafikon 30 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema vlasničkoj strukturi</i>	163
<i>Grafikon 31 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema veličini organizacije</i>	163
<i>Grafikon 32 - Međuzavisnost uvedenosti FUK i uvedenosti IR</i>	168
<i>Grafikon 33 - Tačkasti dijagram sa prikazom rezultata na agregatnim varijablama FUK-a i njihove međusobne povezanosti</i>	174
<i>Grafikon 34 - Dijagram razlika nivoa kvaliteta finasijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od tipa svojine.</i>	176

<i>Grafikon 35 - Uporedni pregled aritmetičkih sredina i interval poverenja na varijablama finansijskog upravljanja i kontrola prema veličini organizacije</i>	176
<i>Grafikon 36 - Dijagram razlika nivoa kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od veličine organizacije.</i>	177
<i>Grafikon 37 - Prikaz implementacije interne revizije prema vlasničkoj strukturi</i>	180
<i>Grafikon 38 - Prikaz implementacije interne revizije prema veličini organizacije</i>	180

Spisak Slika:

<i>Slika 1 - „COSO kocka“</i>	52
<i>Slika 2- ISO 31.000:2009</i>	64
<i>Slika 3 - Model matrice rizika u MOL-u</i>	68
<i>Slika 4 - Procena zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima u preduzeću</i>	73
<i>Slika 5 - Uravnotežena matrica merenja rezultata – BSC</i>	93
<i>Slika 6 - Procesni pristup sistema upravljanja kvalitetom</i>	96
<i>Slika 7 - Povezanost sistema upravljanja rizicima i sistema upravljanja kvalitetom</i>	100
<i>Slika 8 - Dijagram efekata implemntacije procesa FAST CLOSE</i>	117
<i>Slika 9 - Model „Tri linije odbrane“</i>	120
<i>Slika 10 – Model interaktivnih nivoa internih kontrolnih mehanizama upravljanja preduzećem.....</i>	185

REZIME

Kvalitetna postavka kombinacije internih kontrolnih mehanizama, u značajnoj meri opredeljuje i kvalitet samog kontrolnog okruženja preduzeća. Ovim istraživanjem je potvrđena činjenica da kvalitetno kontrolno okruženje značajno doprinosi dobrom upravljanju ciljevima i rizicima. Centralno mesto u procesu korporativnog upravljanja zauzimaju interni kontrolni mehanizmi koncentrisani u procesu upravljanja rizicima. Interni kontrolni mehanizmi upotrebom svojih kontrolnih „alata“, olakšavaju procenu rizika, njegovo prepoznavanje i merenje. Svako iz svog ugla: računovodstvo, kontroling, Fast Close, ERP (Enterprise Resource Planning), IMS (Integrisani sistemi menadžmenta), finansijsko upravljanje i kontrola, ERM (Enterprise Risk Management) i interna revizija, su značajni elementi internih kontrolnih mehanizama, u procesu upravljanja ključnim finansijskim i operativnim rizicima.

Organizovanost i ocena kontrolnog okruženja, mogućnosti nastavka poslovanja u budućnosti, su osnovne tačke na kojima počiva čitav sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Njihova organizovanost se može meriti posmatranjem elemenata organizacije korporativnog upravljanja, odnosno mogućnošću i brzinom reakcije menadžmenta na određene poremećaje i pretnje poslovnim procesima. Osnovni „vlasnik“ procesa procene poslovnih rizika, finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije je vlasnik kapitala. Brzina reakcije na poremećaje je zavisna od stepena i brzine informisanosti. Odatle proizilazi da je ključni element informacija, kao i znanje za njeno korišćenje. To su elementi koji mogu unapred da predvide trend kretanja poslovnih procesa, tačnije da rano upozore na odstupanja od planiranih i željenih tokova.

Put do uspeha u suštini je jednostavan, svodi se na dobro uređenje kontrolnog okruženja, odnosno principa rada među mnogobrojnim aktivnostima u jednom preduzeću, od strane rukovodstva i svih zaposlenih. Naravno uz savetodavnu ulogu interene revizije, koja zajedno sa menadžmentom i upravom polako i postepeno ocenjuje i usmerava poslovne procese u preduzeću ka jednoj dobro uhodanoj celini. Ovako shvaćene i primenjene aktivnosti, uz posvećenost poslu, na kraju moraju dati i dobar poslovni rezultat, na opštu korist svih učesnika u procesu.

Ključne reči: *Računovodstvo, Kontroling, Fast Close, ERP, IMS, Finansijsko upravljanje i kontrola, ERM i Interna revizija*

ABSTRACT

Creating a right combination of internal control mechanisms, to a large extent, also determines the quality of a company's control environment. This research has confirmed the fact that an efficient control environment significantly contributes to proper management of goals and risks. The central place in the process of corporate governance belongs to internal control mechanisms centered in the process of risk management. Internal control mechanisms, by using their control "tools", facilitate the risk assessment, its identification and measurement. Everyone from their own perspective: accounting, controlling, Fast Close, ERP (Enterprise Resource Planning), IMS (Integrated Management Systems), financial management and control, ERM (Enterprise Risk Management) and internal audit, are important elements of internal control mechanisms in the process of managing the key financial and operational risks.

Organization and evaluation of the control environment, possibilities to continue the business operation in the future are the main points at which the entire system of financial management and control is based upon. Their organizations can be measured by observing the elements of corporate governance organization, i.e. by the ability and reaction rate of the management to specific disruptions and threats to business processes. The main "owner" of the processes of business risk assessment, financial management and control and internal audit is the owner of capital. The rate of reaction to the disturbance depends on the level and rate of information availability. Hence it follows that information is the key element, as well as the knowledge how to use it. These are the elements that can foreshow, in advance, the trend of a business process, or more precisely to provide an early warning about deviations from the planned and desired developments.

The road to success is essentially straight-forward and it comes down to a good arrangement of the control environment, i.e. the principles of work among numerous activities in one company, by the management and all employees. Certainly, including the advisory role of internal audit which, together with management and administration, slowly and gradually evaluates and directs the business processes in the company, towards a well-established whole. Thus understood and applied activities, together with work commitment, must eventually produce excellent business performances, to the benefit of all stakeholders.

Keywords: *Accounting, Controlling, Fast Close, ERP, IMS, Financial Management and Control, ERM and Internal Audit*

I 1. UVOD

Upravljanje preduzećem u današnjim veoma dinamičnim uslovima poslovanja, pod uticajem velike ekonomske krize, je veoma složena aktivnost. U takvim uslovima, aktivnost upravljanja preduzećem, često predstavlja veliki pritisak kako na vlasnike kapitala i menadžere, tako i na same upravljačke procese. Sve veća konkurencija, iznalaženje unutrašnjih rezervi, potreba smanjenja troškova, kao i pre svega izražena potreba za efektivnim i efikasnim upravljanjem, sastavni su elementi današnjeg privređivanja. Opstanak preduzeća zavisi pre svega od njegove sposobnosti da na vreme uoči, shvati i odgovori na sve pretnje i prilike, na putu svog opstanka i razvoja, a sve u svrhu ostvarenja svojih ciljeva.

Danas preduzeća imju ponuđen veliki spektar internih kontrolnih mehanizama, odnosno “alata” za pomoć pri upravljanju. Deo tih mehanizama je u pojedinim državama propisan zakonskom regulativom, kao obavezujući, a drugi set mehanizama je dobrovoljne prirode, i zavisi pre svega od želja i mogućnosti preduzeća za njihovim uvođenjem i korišćenjem. Mnoge države teže da zakonski regulišu određen broj minimalno potrebnih internih kontrolnih mehanizama, “alata”, ili mehanizma za efektivno i efikasno upravljanje kako preduzećima tako i državnim institucijama.

Našim zakonodavnim rešenjima, u svim sferama društvenog života su direktno ili indirektno propisani principi dobrog finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interne revizije njihove nadzorne funkcije. Stoga imajući u vidu istu ili sličnu, zakonodavnu regulativu procesa upravljanja, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, našim istraživanjem smo obuhvatili i privatni i državni sektor. U državnom sektoru, pored javnih preduzeća, obuhvatili smo i manji broj državnih organa, jedinica lokalne samouprave i ustanova, u kojima su primenjivi isti principi dobrog upravljanja. Mišljenja smo, da su kvalitetni principi upravljanja primenjivi u svim aspektima ljudske aktivnosti. Iz navedenih razloga pored termina preduzeće koristimo i termin organizacija, ili entitet, za sve oblike društvenih aktivnosti koje za svoj krajnji cilj imaju dobro funkcionisanje celokupnog privrednog sistema jedne zemlje.

Posebno zanimanje za internim kontrolama i internim kontrolnim mehanizmima je počelo još veoma davno. Prvi interni kontrolni mehanizmi u preduzećima, se mogu vezati za nastanak i proučavanja računovodstvenog sistema. Stoga se računovodstveni sistem može smatrati pretečom i osnovom kasnije na njega naslonjenih, i iz njega izvedenih eksternih i internih kontrolnih mehanizama. Izvedeni kontrolni mehanizmi naslonjeni na računovodstveni sistem su pre svega upravljačko računovodstvo, ili kontroling kako se danas popularno naziva. Zatim direktno naslonjena na računovodstvena pravila nastaje revizija, kako eksterna, tako kasnije i interna. U početku se revizija bavila isključivo ispravnošću računovodstvenih, odnosno finansijskih izveštaja, a potom ona širi svoj delokrug. U početku delokrug se proširio na sagledavanje i analizu uspostavljenog sistema internih kontrola. U novije vreme fokus revizije se premešta sa sistema internih kontrola na širi segment upravljanja rizicima, čime se akcenat stavlja na funkcionisanje celokupnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Pored toga, poslednjih godina došlo je do velikog razvoja dodatnih kontrolnih alata u vidu IMS (Integrisanog sistema menadžmenta), i savremenih informacionih sistema ERP (Enterprise Resource Planning). Pomenuta dva alata sa svoje strane, savremenim procesnim pristupom u organizaciji poslovanja,

i sveobuhvatnom i brzom obradom informacija o poslovnim promenama, u značajnoj meri mogu doprineti kvalitetu kontrole poslovanja.

U životnom ciklusu svakog preduzeća, odnosno entiteta, prete različiti rizici, a istovremeno postoje i razne šanse, odnosno mogućnosti. Uslov opstanka preduzeća treba tražiti u njemu samom, kombinacijom upotrebe njegovih postojećih ili potencijalnih resursa, za čiju primenu treba dodatno uložiti još malo sopstvenog napora.

Uspešna postavka i održavanje sistema internih kontrola, shvaćenih u najširem smislu, upravo predstavlja taj dodatni napor preduzeća, koji je potrebno učiniti radi obezbeđenja kontinuiteta poslovanja. Razvoj i unapređenje internih kontrolnih instrumenata, posebno dobijaju na svom značaju od sredine devedesetih godina prošlog veka. Dodatno se aktualizuju početkom XXI veka, kroz savremene modele upravljanja rizicima ERM (Enterprise Risk Management).

Poslednjih godina ove pomenute teme dobijaju sve više na značaju kako u svetu tako i kod nas, često su predmet stručnih i naučnih rasprava. Poseban predmet interesovanja je usmeren pre svega kako na internu reviziju, tako i na funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrola.

Namera ovog rada je da ovu temu šire obradi, pre svega iz ugla međusobnog odnosa celokupnog seta pojedinačnih internih kontrolnih mehanizama, u svom sadejstvu. Kao konačni cilj sadejstva posmatranih internih kontrolnih mehanizama, sa aspekta ovog rada je izabrano podizanje kvaliteta upravljanja, meren nivoom kvaliteta procesa upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima shvaćen je u širem smislu; jer u sebi imanentno sadrži proces upravljanja ciljevima (planiranja i izveštavanje), kao i sam proces upravljanja rizicima shvaćen pre svega kao razvijenost formalizacije samog procesa upravljanja rizicima.

Ovim istraživanjem smo želeli, između ostalog, da prikazemo trenutni stepen razvijenosti pojedinih internih upravljačkih mehanizama u Republici Srbiji. Istovremeno je postojala i želja, da se pokuša definisati, odnosno izmeriti, doprinos pojedinih internih kontrolnih mehanizama upravljanja u podizanju kvaliteta upravljanja preduzećem. Na osnovu toga na kraju je dat i predlog određenog modela kombinacije internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem.

1.1. Ciljevi rada i postavljene hipoteze

Kao što smo u uvodu naznačili cilj ovog rada je sagledavanje međusobnog sadejstva internih kontrolnih mehanizama na poboljšanje performansi upravljačke strukture preduzeća.

Cilj istraživanja je razvoj modela internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem, kreiranog na osnovu utvrđivanja njihovog pojedinačnog doprinosa procesu upravljanja. Pokušaćemo da damo ocenu doprinosa pojedinih internih kontrolnih mehanizama, uklopljenih u sistem finansijskog upravljanja i kontrole, kvalitetu procesa upravljanja, kao i da damo ocenu njihovog trenutnog stepena razvoja kod nas. Pored ocene doprinosa finansijskog upravljanja i kontrole pokušaćemo da utvrdimo i stepen doprinosa interne revizije, kao njegove nadzorne funkcije, procesu upravljanja i njen stepen razvijenosti.

Posmatrani su kako zakonodavni tako i sopstveni interni kontrolni mehanizmi. Zakonodavne kontrolne mehanizme predstavljaju mehanizmi koji su obavezujući na osnovu pozitivnih zakonskih propisa u Republici Srbiji, dok sopstvene interne kontrolne mehanizme predstavljaju mehanizmi koje preduzeće samo uvodi radi

unapređenja, kako kvaliteta zakonskih kontrolnih mehanizama, tako i radi poboljšanja celokupnog kvaliteta procesa upravljanja.

Pojedinačni ciljevi i hipoteze ovog istraživanja su utvrđivanje postojanja povezanosti između sledećih internih kontrolnih mehanizama:

1. U računovodstvenom sistemu kao najstarijem kontrolnom sistemu, moguće je utvrditi postojanje signifikantne korelacije sagledavanjem rizika u samom računovodstvenom sistemu, sa uticajem na sistem finansijskog upravljanja i kontrole, imajući u vidu definisanost: protoka dokumentacije i rokova evidencije poslovnih promena.

H.1. Postoji značajna povezanost između urednosti protoka računovodstvene dokumentacije, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.2. Postoji značajna povezanost između blagovremene evidencije poslovnih promena sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

2. Postoji signifikantna korelacija ublažavanja utvrđenih i prihvaćenih poslovnih rizika vezanih za strateške i kaskadirane ciljeve, uvođenjem savremenog modela kontrolinga kroz sistem planiranja i poslovnog izveštavanja o ključnim elementima poslovanja, uz uvođenje ovog modela u kompletnu strukturu organizacije.

H.3. Postoji značajna povezanost između stepena urednosti procesa planiranja, uvažavanja usvojenih planskih elemenata prilikom njihove realizacije, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.4. Postoji značajna povezanost između stepena urednosti procesa izveštavanja u organizaciji sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

3. Istraživanje polazi i od činjenice da su u našem privrednom sistemu sistem finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interna revizija u ranoj fazi razvoja. U cilju što boljeg iskorišćenja resursa preduzeća, u uslovima potreba za sve bržim i tačnijim informacijama doprinos bi bio i uvođenje projekata brzog zatvaranja računovodstvenog perioda (FAST CLOSE), podržano savremenim informacionim sistemom. Projekat FAST CLOSE omogućava računovodstvenim i kontrolističkim procesima povećanje učestalosti izveštavanja i skraćanje rokova za izradu izveštaja, što sve zajedno značajno doprinosi povećanju kvaliteta upravljanja.

H.5. Postoji značajna povezanost učestalosti izveštavanja sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.6. Postoji značajna povezanost između skraćanja rokova za izveštavanje, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.7. Postoji značajna povezanost između implementacije savremenih informacionih sistema (ERP) i mogućnosti skraćenja rokova za izradu izveštaja, kao i povećanja učestalosti izveštavanja.

4. Postojanje signifikantne korelacije implementacije sistema internih kontrola u savremene informacione sisteme, korišćenjem njihove nepogrešive numeričke tačnosti, sa mogućnošću informatičke provere svih zadatah relacija i parametara, u zavisnosti od razvijenosti informacionog sistema, načina upravljanje matičnim podacima, raspodelom ovlašćenja i pristupa podacima.

H.8. Postoji značajna povezanost između razvijenosti (vrste) informacionih sistema, kao i stepena doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika), sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.9. Postoji značajna povezanost između centralizovanog načina održavanja matičnih podataka i ocene doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika).

H.10. Postoji značajna povezanost između postojanja raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix) i ocene doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika).

5. Postoji signifikantna korelacija ublažavanja utvrđenih i prihvaćenih poslovnih rizika vezanih za strateške i kaskadirane ciljeve uvođenjem modela integrisanog sistema menadžmenta u celu strukturu preduzeća. Pored toga uvođenjem IMS povećava se uredenost i dokumentovanost celog sistema. Uvođenje integrisanog sistema menadžmenta kroz svoj procesni pristup takođe značajno doprinosi i uvođenju savremenih informacionih sistema.

H.11. Postoji značajna povezanost između stepena uvedenosti ISO standarda sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.12. Uvođenje ISO standarda značajno doprinosi povećanju kvaliteta uredenosti, dokumentovanosti i kontroli poslovnih procesa.

H.13. Uvođenje ISO standarda značajno doprinosi procesu uvođenja ERP sistema.

6. Istraživanje ove problematike je bazirano na opštoj činjenici, da su dobro koncipiran i efikasan sistem internih kontrola, uobličeni preko uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja i kontrole, kao i postojanje efikasne i stručne interne revizije, najvećim delom usmereni na obezbeđenje dobrog kontrolnog okruženja. U važne elemente kontrolnog okruženja se svakako ubrajaju postojanje i uvažavanje poslovne etike, kao i uspostavljanje jedne nezavisne nadzorne funkcije u formi Revizorskog odbora. Dobro koncipirano kontrolno okruženje kao svoj konačan ishod obezbeđuje finansijski integritet i saglasnost sa politikama i procedurama, u okviru funkcionalne celine, tj. pomoć preduzeću da rukovodi svim svojim rizicima i promovise efikasne procese upravljanja. Dobro koncipirano kontrolno okruženje ima za svoj konačan ishod i dobro koncipiran sistem upravljanja rizicima.

H.14. Postoji značajna zavisnost od postojanja i uvažavanja etičkih kodeksa sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.15. Postoji značajna zavisnost od uspostavljanja Revizorskog odbora, kao pod odbora Nadzornog odbora u organizaciji, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.16. Postoji značajna povezanost formalnog uspostavljanja procesa upravljanja rizicima, sa celokupnim sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

7. Utvrđivanje postojanja signifikantne korelacije između dimenzija povećanja konkurentnosti preduzeća, kroz uvođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) sa uvođenjem funkcije interne revizije (IR), koje poslovne rizike mere i njima upravljaju usklađeno sa merenjem i upravljanjem poslovnim, pre svega strateškim ciljevima organizacije. Takođe, jedna od hipoteza ovog istraživanja počiva na izvođenju dokaza da rad interne revizije u preduzeću ima nesumnjivog uticaja na povećanje kvaliteta kontrolnog okruženja, što utiče na smanjenje rizika poslovanja. Utiče na povećanje ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, kroz povećanje profitabilnosti i smanjenje cene koštanja, čime se bez odricanja od dela profita, obezbeđuje bolja pozicija na tržištu i učvršćuje misija organizacije, potvrđuje vizija kao i konačni strateški cilj.

H.17. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.18. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja funkcije interne revizije sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.19. Postoji značajna povezanost uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od uspostavljanja funkcije interne revizije, merena odnosom uvedenosti interne revizije (IR) i finansijskog upravljanja i kontrole (FUK).

H.20. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja funkcije interne revizije sa povećanjem kvaliteta kontrolnog okruženja.

1.2. Primenjene naučne metode

U ovom radu su korišćene različite naučne metode koje obezbeđuju potpunije i relevantnije informacije o prihvatanju/odbacivanju postavljenih hipoteza i njenih pomoćnih postulata. U tu svrhu su korišćene sledeće metode: metod intervjuisanja, statističke metode, metod analize, metod sinteze.

U obradi rezultata su korišćene metode naučnog (logičkog) objašnjenja: klasifikacija, analiza-sinteza, indukcija-dedukcija, specifikacija-generalizacija. Posredstvom metode naučnog objašnjenja došlo se do određenih misaonih sudova i zaključaka koji mogu pomoći u kvalitetnom otkrivanju i povezivanju uzoraka i

posledica među faktorima koji čine predmet ovog istraživanja. Koristeći analitičke metode, metode posmatranja, ispitivanja, intervjuisanja, analogije, analize i sinteze, metod eksperimenta kroz prkatičan primer, i koristeći brojnu domaću i stranu literaturu, iz oblasti poslovnih finansija, računovodstva, internih kontrola, interne revizije i menadžmenta, nastojali smo da u ovoj tezi, napred navedenim pitanjima, damo poseban značaj i objasnimo tok i proces odvijanja sistema finansijskog upravljanja i kontrola i interne revizije, kao i njihov uticaj na jačanje konkurentske prednosti preduzeća, kroz povećanje kvaliteta procesa upravljanja ciljevima i rizicima.

1.3. Struktura rada

Prema postavljenim ciljevima, u okviru predmetne disertacije istraživanje je prikazano u okviru četrnaest poglavlja, koja se mogu grupisati u tri celine: Uvod, Teorijski deo i Praktični deo rada.

U **Uvodnom delu** rada koji čini i prvo poglavlje, ukratko su prikazani predmet i ciljevi disertacije, na osnovu postavljenih ciljeva prikazane su i postavljene istraživačke hipoteze. Navedene su i korišćene naučne metode pri izradi disertacije. Takođe u uvodnom delu dat je i pregled srodnih i sličnih istraživanja iz oblasti predmetnog istraživanja, do kojih se došlo pretraživanjem sekundarnih izvora informacija, literature i interneta.

Drugi Teorijski deo rada sastoji se iz pregleda preovlađujućih teoretskih stavova vezanih za interne kontrolne mehanizme procesa upravljanja preduzećem, datih u devet poglavlja:

U drugom poglavlju data je definicija kontrolnih mehanizama upravljanja i izvršena njihova podela na eksterne i interne kontrolne mehanizme. Pored definicije i podele dat je i kraći pregled razvoja i institucionalizacije kontrolnih mehanizama u svetu. Nakon toga su predstavljeni razvoj i zakonodavno uređenje kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji.

Treće poglavlje rada sadrži definisanje upravljačke funkcije kontrola u preduzeću, sa posebnim osvrtom na: Finansijsko upravljanje i kontrolu, Interne kontrole i integrisani okvir upravljanja i Kontrolno okruženje.

Četvrto poglavlje daje prikaz teoretskih razmatranja problema upravljanja rizicima. Data je definicija rizika, prikaz savremenih metoda upravljanja rizicima Enterprise Risk Management (ERM), načini ublažavanja rizika kao i metodološki okvir za ocenu razvijenosti procesa upravljanja rizicima.

U petom poglavlju, dat je prikaz uloge i zadataka interne revizije u preduzeću. Izvršen je i kratak osvrt na zadatke: eksterne revizije i interne revizije. Pored toga dat je i kratak opis same aktivnosti interne revizije, kao i načini merenja kvaliteta rada interne revizije.

Šesto poglavlje rada predstavlja teoretska razmatranja o ulozi i zadacima računovodstva i kontrolinga- upravljačkog računovodstva, u sitemu internih kontrolnih mehanizama u preduzeću.

Sedmo poglavlje predstavlja teoretski prikaz uloge i zadataka integrisanog menadžment sitema.

U osmom poglavlju opisani su osnovni zadaci informacionih sistema u procesu evidencije poslovnih promena. Predstavljene su i osnovne razlike između apikativnih informacionih sistema i savremenih integrisanih ERP-Enterprise

Resource Planning informacionih sistema. Navedeni su određeni problemi u procesu implementacije ERP-a i pobrojane koristi od njegovog uvođenja.

Deveto poglavlje predstavlja prikaz kod nas malo poznatog modela brzog zatvaranja računovodstvenog perioda ili FAST CLOSE. U okviru ovog dela rada predstavljena je kratka problematika računovodstvenog zatvaranja perioda kao i koristi od uvođenja projekta FAST CLOSE.

U desetom poglavlju rada, dat je kratak prikaz novijih stanovišta Instituta internih revizora (IIA) o celokupnom monitoringu nad procesom upravljanja rizicima u organizaciji, predstavljenom u modelu „Tri linije odbrane“.

Treći praktični deo rada predstavlja prikaz empirijskog istraživanja sprovedenog na osnovu ciljeva i postavljenih hipoteza opisanih u prvom delu rada. Treći deo rada podeljen je četiri poglavlja:

U jedanaestom poglavlju su opisani: struktura upitnika na osnovu koga je sprovedeno istraživanje, način i period prikupljanja podataka, kao i primenjene statističke metode za obradu podataka.

U dvanaestom poglavlju je opisan način merenja doprinosa pojedinih internih kontrolnih mehanizama procesu upravljanja i dat prikaz rezultata istraživanja. Zasebno su prikazani utvrđeni doprinosi procesu upravljanja ciljevima i rizicima, kao i stepen razvijenosti pojedinih kontrolnih mehanizama. Rezultati su prikazani redosledom postavljenih hipoteza, i to doprinos i razvijenost: računovodstvenih procesa, procesa kontrolinga, procesa FAST CLOSE, ERP integrisanih informacionih sistema, Integrisanih menadžment sistema, kontrolnog okruženja, procesa upravljanja rizicima, finansijskog upravljanja i kontrole i na kraju interne revizije.

Na osnovu utvrđenih rezultat istraživanja, kao i preovlađujućih stavova stručne i naučne javnosti, u trinaestom poglavlju dat je predlog „Modela interaktivnih nivoa internih kontrolnih mehanizama upravljanja preduzećem“.

Četrnaesto poglavlje predstavljaju zaključna razmatranja. Prvo je dat kraći prikaz zaključaka sačinjenih na osnovu teorijskih razmatranja problematike internih kontrolnih mehanizama. Zatim je dat nešto širi pregled zaključaka sačinjenih na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja. Zatim je na osnovu konstatovanog stepena razvijenosti i međusobne povezanosti internih kontrolnih mehanizama, dat i određen broj predloge za unapređenje kvaliteta sistema internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji. Na kraju zaključnog dela dat je i predlog nekih daljih pravaca istraživanja internih kontrolnih mehanizama.

Na kraju rada je dat pregled korišćene i analizirane literature. Pored toga uz rad je u Prilogu dat i Upitnik na osnovu koga je sprovedeno istraživanje.

1.4. Pregled sličnih istraživanja

Prilikom pripreme ovog istraživanja, pretraživanjem sekundarnih izvora informacija, literature i Interneta, pronađeni su opisi sličnih – srodnih istraživanja iz ove oblasti, odnosno istraživanja sličnih ovim istraživanju ili delovima ovog istraživanja, u Republici Srbiji i našem okruženju. U nastavku dajemo kraći pregled rezultata ovih istraživanja.

Svakako na prvom mestu treba istaći napore Centralne jedinice za harmonizaciju pri Ministarstvu Finansija Republike Srbije, koja na osnovu zakonske obaveze redovno od 2009. godine izveštava o stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji, u okviru Konsolidovanih godišnjih izveštaja o

stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji. Ali nažalost ovo istraživanje se odnosi samo na javni sektor.

U Izveštaju Ministarstva finansija, Centralne jedinice za harmonizaciju, Republike Srbije, konstatuje se nedovoljan nivo razvijenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interne revizije, kod direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, a samim tim i nedovoljno razvijeno upravljanje rizicima.

“Iz primljenih izveštaja utvrđeno je da kod većine korisnika javnih sredstava postoje programi rada, finansijski planovi, planovi nabavki i periodični izveštaji. Ovi odgovori takođe upućuju na zaključak da se korisnici javnih sredstava nalaze u početnoj fazi prihvatanja metodologije upravljanja rizicima i da su postojeći sistemi kontrola uspostavljeni prevashodno radi obezbeđenja zakonitosti poslovanja. Sistemi kontrola nisu u dovoljnoj meri usmereni na ovladavanje rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ostalih opštih ciljeva organizacije.

Odgovori koje su korisnici javnih sredstava dali u opštem delu upitnika da su uspostavili interne kontrole u poslovnim procesima uzimajući u obzir najznačajnije rizike, nisu u saglasnosti sa datim odgovorima u delu upitnika-samoprocena, koji se odnosi na upravljanje rizicima.”¹

U pomenutom izveštaju se između ostalog konstatuje sledeće:

- od 150 korisnika javnih sredstava, kojima je upućen upitnik FUK, odgovorilo je 97 korisnika javnih sredstava, od čega 85 potpunih obrazaca i 12 obaveštenja da još nije uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrola (FUK);
- Samo 39 ili 26% od ukupnog broja intervjuisanih organizacija je odgovorilo da je uspostavilo sistem FUK-a;
- Samo 47 organizacija su sačinile mapu poslovnih procesa odnosno 31%, a 14 organizacija su navele najznačajnije poslovne procese koji nisu propisani u pisanom obliku odnosno 9,3%, a nijedna organizacija nije uspostavila u celini model procene i upravljanja rizicima;
- od 150 korisnika javnih sredstava kojima je upućen upitnik IR odgovorilo je 96 korisnika javnih sredstava na pitanje o uspostavljanju funkcije interne kontrole;
- Samo kod 41 ili 27.3% od ukupnog broja intervjuisanih organizacija je uspostavljena funkcija interne revizije. Što predstavlja povećanje od 28% u odnosu na 2009. godinu kada je interna revizija bili organizovana u svega 32 organizacije.
- Pomenuto istraživanje takođe ukazuje na veoma nizak nivo razvijenosti funkcije finansijskog upravljanja i kontrole, kao i na nju naslonjene interne revizije, a samim tim i izvedene kategorije upravljanja rizicima u javnom sektoru. Skrećemo pažnju da se ovde radi samo o 150 korisnika javnih sredstava kojima je upućen upitnik, a ne o ukupnom broju korisnika.

U svojim zapisnicima o reviziji finansijskih izveštaja i pravilnosti poslovanja Državna revizorska institucija u poglavlju o internoj kontroli i reviziji, u najvećem broju slučajeva konstatuje da direktni i indirektni korisnici budžeta, kao i javna preduzeća (republička i lokalne samouprave) nemaju uspostavljen sistem finansijskog

¹Ministarstvo finansija, Centralna jedinica za harmonizaciju “Konsolidovani godišnji izveštaj za 2010. godinu o stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji”, 2011. str. 11.

upravljanja i kontrole, nemaju uveden sistem procene i upravljanja poslovnim rizicima i nemaju uspostavljenu funkciju interne revizije.²

Istraživanje UIRS-a (Udruženja internih revizora Srbije) sprovedeno je u periodu od 15. marta do 17. maja 2010., pod pokroviteljstvom IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global) kao sveobuhvatno međunarodno istraživanje položaja profesije interne revizije, na teritoriji Republike Srbije³. Nažalost ovim istraživanjem obuhvaćen je mali broj internih revizora iz Srbije, svega 42 iz 31 preduzeća, što se može zaključiti na osnovu broja datih odgovora na pojedina pitanja.

Analizom odgovora na izabrana pitanja, a na osnovu prezentovanih rezultata za 2009. u Srbiji, može se konstatovati sledeće.:

Na osnovu klasifikacije po delatnostima: najveća zastupljenost internih revizora je u sektoru bankarstva i finansijskih institucija 61,29 %, zatim sledi delatnost osiguranja 13,19%, nakon toga, delatnost rudarstva i naftne industrije 6,45%, te državna i lokalna administracija i obavezna socijalna zaštita 3,23 %.

Na osnovu intervjuisanog broja ispitanika konstatovano je da samo u 56,52% slučajeva postoji Procena rizika za određivanje strateškog i godišnjeg plana rada i definisanja predmeta revizije.

Na pitanje na osnovu čega se opredeljuje plan rada revizije dobijena je sledeća struktura odgovora: 43,48% na bazi metodologije procene rizika, 26,09% na bazi provere planova iz prethodne godine, 21,74% na bazi zahteva menadžmenta ili odbora za reviziju.

Sledeće istraživanje pod nazivom „Istraživanje primjene metoda upravljanja finansijskim rizicima u hrvatskim preduzećima – anketa na uzorku preduzeća“⁴. Predmet ovog istraživanja je istraživanje o korišćenju instrumenata zaštite od finansijskih rizika u Hrvatskoj. Istraživanje je sprovedeno tokom oktobra i novembra 2004.godine, anketom na uzorku od 101 preduzeća. Istraživanje je obuhvatilo srednje velika i velika hrvatska preduzeća pri čemu je broj zaposlenih uzet kao faktor za određivanje veličine poduzeća. U nastavku navodimo najznačajnije rezultate i preporuke ovog istraživanja: „Osnovni rezultat ovog istraživanja je da hrvatska preduzeća nemaju jasnu politiku aktivnog upravljanja rizicima. Međutim, slična istraživanja sprovedena u svetu pokazala su da isto vredi i za svetske firme, pa čak i one vodeće“.

Prema rezultatima ovde prikazanog istraživanja, hrvatskim preduzećima se preporučuje sledeće:

1. Unutar preduzeća treba sprovesti temeljitiju edukaciju vlastitih finansijskih kadrova, koji nisu dovoljno upućeni u problematiku finansijskih rizika, niti instrumente zaštite koje mogu koristiti. Kako bi se moglo efikasno upravljati rizicima potrebno je i poznavanje šire tržišne situacije, tj. međuzavisnosti kretanja tržišnih činilaca i elemenata izgradnje konkurentnosti poslovnih subjekata i uticaja institucija finansijskog tržišta, kao i poznavanje konkretnih instrumenata zaštite. Edukaciju bi trebalo sprovoditi uz pomoć pružalaca usluga zaštite, tj. banaka, finansijskih institucija i konsultanata, te uz pomoć eksperata naučnih i obrazovno-naučnih institucija.

²www.dri.rs

³ UIRS – IIA, „Istraživanje položaja profesije interne revizije, na teritoriji Republike Srbije“, 2010.

⁴ Dumičić K., Čizmešija M., Pavković A., Andabaka A., „Istraživanje primjene metoda upravljanja finansijskim rizicima u hrvatskim poduzećima – anketa na uzorku poduzeća“, 2006.

2. Korisno je izgraditi sistem kontinuiranog informisanja rukovodstva o vlastitoj situaciji i perspektivi izloženosti rizicima, kao i o novostima na tržištu usluga zaštite, a sve to uz pomoć novih informacionih tehnologija. Takav sistem trebao bi pored ostalog da sadrži i izvještaje o delotvornosti već preduzetih mera za zaštitu od pojedinih njegovih oblika.
3. Ulazak u Evropsku uniju podrazumeva visoke evropske standarde u nekom od sistema poslove izvrsnosti (npr. prema normama ISO). Preduzeća bi trebala uvesti standarde nadzora transparentnosti i upravljanja finansijskim rizicima potpomognute novim informacionim tehnologijama. Takvi standardi trebali bi se uvesti u sklopu procesnog upravljanja sistemom kvaliteta (npr. ukupno upravljanje kvalitetom ili TQM).⁵

I nadalje: “Prema ovde prezentiranoj anketi, može se rezimirati da instrumente zaštite od finansijskih rizika koristi dve petine istraživanih preduzeća, a isti broj preduzeća želi dodatnu edukaciju o tome. Samo jedna petina preduzeća obuhvaćenih uzorkom ima razvijenu politiku zaštite od rizika. Preduzeća najčešće koriste usluge banaka u svrhu zaštite od finansijskih rizika, pri čemu su tim uslugama u više od polovine slučajeva zadovoljni ili vrlo zadovoljni. Menadžeri istraživanih poduzeća najviše strahuju od rizika likvidnosti i valutnog rizika, dok ih kamatni rizik najmanje brine. U radu je detaljno analizirano koja su preduzeća s obzirom na različite karakteristike (veličina, delatnost, regiju i tržište) najviše ugrožena od pojedinih vrsta finansijskih rizika.”⁶

U skladu sa nastojanjima za pridruživanje Evropskoj uniji (EU), u Republici Hrvatskoj se takođe zakonski uređuje obaveza uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru. Za potrebe ovog rada imali smo uvid u “Objedinjeni godišnji izveštaj o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za 2010.”⁷ U uvodnom delu navedenog izveštaja konstatuje se sledeće: “Objedinjeni godišnji izveštaj ujedno sadrži izveštaj o radu Središnje harmonizacijske jedinice za 2010. godinu. Napori koje je poslednjih godina Republika Hrvatska intenzivno preduzimala na području sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, u julu 2010. godine rezultirali su privremenim zatvaranjem Poglavlja 32 - Finansijski nadzor. Pokazatelj je to da su:

- ispunjena merila odnosno uspešno realizovane aktivnosti na stvaranju preduslova za uspostavljanje i razvoj sistema unutrašnjih finansijskih kontrola (usvojena zakonska i podzakonska regulativa, stvoreni organizacioni i administrativni kapaciteti te implementiran sistem kod korisnika budžeta)
- postavljeni jasni ciljevi daljeg razvoja sistema unutrašnjih finansijskih kontrola (definisani Strategijom razvoja sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2011.).

Premda je poglavlje privremeno zatvoreno i dalje su nastavljene aktivnosti redovnog izveštavanja Evropske komisije o sprovođenju aktivnosti vezanih uz sistem unutrašnjih finansijskih kontrola.”⁸

⁵ Isto, str 25. od 27.

⁶ Isto, str. 26 od 27.

⁷ Ministarstvo financija Republike Hrvatske, “Objedinjeno godišnje izvješće o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za 2010.”,2011.

⁸ Isto, str. 3.

Za razliku od obuhvata javnog sektora u Republici Srbiji, koji obuhvata i indirektno korisnike budžetskih sredstava, odnosno i javna preduzeća, u Republici Hrvatskoj posmatraju se samo direktni korisnici budžetskih sredstava. Ukupan broj obveznika dostavljanja Izveštaja o stepenu razvijenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrola u 2010.g. u Republici Hrvatskoj iznosi 75, od čega se 30 odnosi na direktne korisnike budžetskih sredstava i fondove na republičkom nivou, a 45 na budžetske korisnike na lokalnom nivou. U navedenom Izveštaju u poglavlju o upravljanju rizicima navodi se: " Rezultati analize ukazuju da se kod budžetskih korisnika na državnom nivou, rizici u najvećem postotku utvrđuju na nivou ciljeva programa/projekata/aktivnosti (70%), znatno manje na nivou strateških ciljeva (57%), a najmanje na nivou ciljeva sadržanih u godišnjim planovima rada (50%). Na lokalnom nivou postotak budžetskih korisnika koji utvrđuju rizike vezane uz ciljeve znatno je manji. Pri tome je potrebno istaći da se obuka vezana za upravljanje rizicima tokom 2010. godine većim delom sprovodila za budžetske korisnike na državnom nivou, a manje na lokalnom nivou. Premda se rizici utvrđuju, u odnosu na realizaciju postavljenih ciljeva, podaci o istima se u manjem postotku dokumentuju. Na državnom nivou 50% budžetskih korisnika navodi da rizike dokumentuje u registrima rizika, a svega njih 30% navodi da rizike utvrđuje u planskim dokumentima. Na lokalnom nivou, procenat budžetskih korisnika koji dokumentuju podatke o rizicima takođe je mali, s tim da se rizici dokumentuju više u planskim dokumentima (20%) nego u registrima rizika (16%). S obzirom na to da se podaci o rizicima u manjoj mjeri dokumentuju, razumljivi su rezultati koji ukazuju da je sistem izveštavanja o rizicima uspostavljen kod malog broja budžetskih korisnika (na državnom nivou kod 37% budžetskih korisnika, a na lokalnom kod svega 9% budžetskih korisnika). Daljem razvoju procesa upravljanja rizicima i njegovom povezivanju sa strateškim planiranjem (strateškim ciljevima), posebno za budžetske korisnike na državnom nivou, doprineće i nova Uputstva za izradu strateških planova za period 2012.-2014. izrađena u saradnji Državne riznice i Središnje harmonizacijske jedinice, koja kao obavezan korak uvodi utvrđivanje i procenu rizika u odnosu na ciljeve iz Strateškog plana. Razvoju upravljanja rizicima na operativnim nivoima planiranja, doprineće i već spomenuta Uredba o načelima za unutrašnje ustrojstvo organa državne uprave, u skladu sa kojom će godišnji planovi rada sadržavati podatke o ciljevima koji se planiraju ostvariti te podatke o najznačajnijim rizicima, koji mogu uticati na realizaciju postavljenih ciljeva."⁹

Pored spomenutih istraživanja sa aspekta ovog rada zanimljivo je i istraživanje o razvijenosti osnovnih elemenata i institucionalne strukture korporativnog upravljanja (broja i sastava upravnih, nadzornih i revizorskih odbora). U tu svrhu mogu poslužiti nalazi ankete sprovedene u okviru istraživanja iz 2008, o stanju korporativnog upravljanja u Srbiji, objavljeni u radu "Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije"¹⁰. Pomenutim istraživanjem obuhvaćeno je 214 akcionarskih društava. „Odabrana su samo akcionarska društva stoga što se prvenstveno kod njih javljaju problemi korporativnog upravljanja, a na osnovu odvojenosti vlasništva od upravljanja, ali i zato što ona predstavljaju dominantan deo ekonomije Srbije ne samo po prometu, već i po broju. Među 214 anketiranih firmi, iz industrije je 91, trgovine 68, građevinarstva 33. i finansija 22."¹¹. Za razvijenost osnovnih elemenata

⁹ Isto, strana 16.

¹⁰ Begović B., Bisić M., Đulić K., Živković B., Jolović A., Mijatović B., "Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije", Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije, 2008.

¹¹ Isto, str. 29.

korporativnog upravljanja, pre svega se konstatuje: „U Srbiji stanje korporativnog upravljanja nije za pohvalu i srpska privreda i dalje zaostaje za drugim, posebno razvijenim zemljama. Uzroka tome je više. Prvo, još uvek nije privatizovan znatan broj preduzeća, među kojima su velika državna preduzeća i ona društvena ili mešovita koja su veliki gubitaši. U njihovom funkcionisanju, i pored normativnih inovacija, i dalje suštinski preovladavaju stari socijalističko samoupravni mehanizmi upravljanja, zasnovani na društvenoj/državnoj svojini i snažnom političkom uplivu: direktor je najvažniji činilac, i pored normativnih rešenja o dominaciji upravnih odbora i skupština, i od njega zavise sve važne odluke; politički faktori izvan preduzeća se i dalje veoma mešaju u strateške odluke, makar u postavljanje direktora; i dalje postoji meko budžetsko ograničenje, oslonjeno na državne subvencije, odsustvo stečaja itd; transparentnost procedura je niska, pa su i prekršaji procedura česti (često na nečiji račun), ali i obično prolaze bez sankcija; isplata zarada zaposlenima najčešće je i dalje osnovni motiv poslovanja, kao u samoupravnim vremenima.”¹² Nadalje se konstatuje: „Naravno, interesi akcionara dolaze, ili bi trebalo da dođu, na prvo mesto kroz respektovanje interesa društva, a u cilju uvećavanja njegove vrednosti. Pored interesa samog društva, prilikom donošenja važnih poslovnih odluka najčešće se u obzir uzimaju interesi zaposlenih (60%), kupaca (35%), banke (22%), države (20%), poverilaca (18%) i dobavljača (16%).“¹³ Za institucionalnu strukturu se konstatuje sledeće: „Upravni odbor je gotovo univerzalni organ u 96% slučajeva. Nadzorni odbori su zastupljeni u dve trećine slučajeva 68%.“¹⁴ Osvrt na ovo istraživanje, sa aspekta ovog rada učinjen je u cilju prikaza opšteg stanja korporativnog upravljanja u Republici Srbiji. Po pitanju razvijenosti eksternih i internih kontrolnih mehanizama istraživanje je ovu problematiku dotaklo u par elemenata. Ako posmatramo eksterne kontrolne mehanizme svakako treba uzeti u razmatranje eksternu reviziju i njen kvalitet rada, stoga su zanimljivi nalazi navedenog istraživanja: „Lokalna revizorska firma je revizor 54% akcionarskih društava iz uzorka, internacionalna revizorska firma u 22% društava i individualni revizor u 16% slučajeva. Internacionalne revizorske firme posebno naglašeno (55%) angažuju firme iz finansijskog sektora.”¹⁵ Ovakav nalaz svakakoda ne govori o visokom kvalitetu eksternih revizija, ako se pođe od pretpostavke da stručnije kadrove za reviziju imaju upravo internacionalne revizorske firme. Na netransparentnost celokupnog procesa korporativnog upravljanja posebno ukazuje podatak da: „Čak 59% društava ne objavljuje svoje finansijske rezultate i poslovne izveštaje (osim dostavljanja završnog računa Narodnoj banci), 41% preduzeća to čini dostavljanjem medijima, 58% preduzeća postavljanjem ovih izveštaja na internet, a 17% preduzeća to čini dostavljanjem izveštaja ekonomskim i finansijskim analitičarima, 13% društava to čini na neki drugi način.”¹⁶ Dalja analiza funkcije računovodstva u Srbiji, kao osnovnog internog kontrolnog mehanizma, po ovom istraživanju navodi sledeće: „Kvalitet računovodstvenih iskaza važan je element transparentnosti. Međunarodne računovodstvene standarde (IAS) u svom računovodstvu koristi 79% akcionarskih društava obuhvaćenih istraživanjem, a ne koristi ih 11% društava. Finansijski izveštaji na osnovu Međunarodnih standarda finansijskih izveštanja (IFRS) pravi više od tri četvrtine preduzeća iz uzorka, a to ne radi svega 9% preduzeća. Dobri pokazatelji. Izgleda da se računovodstvo dobro vodi u Srbiji. Jer, poslednji revizorski izveštaj ne sadrži nepovoljne ocene o načinu na koji

¹² Isto, str. 23-24.

¹³ Isto, str. 25.

¹⁴ Isto, str. 27.

¹⁵ Isto, str. 52.

¹⁶ Isto, str. 52.

se vodi knjigovodstvo u 78% akcionarskih društava iz uzorka, a sadrži u 9%.”¹⁷ Kao opšta ocena korporativnog upravljanja data od ispitanika predmetnog istraživanja, od kojih je polovina upoznata sa Međunarodnim standardima korporativnog upravljanja OECD-a, mereno na skali od 1-5 , u ovom radu je sledeća: „Stanje korporativnog upravljanja u (sopstvenom) društvu 3,2; Stanje korporativnog upravljanja u akcionarskim društvima u Srbiji 2,8; Stanje zakonodavstva koje reguliše korporativno upravljanje 2,8. Zanimljiva je ova razika između ocene kvaliteta korporativnog upravljanja u svom društvu i u ostalim akcionarskim društvima. Pri savršenom znanju, ta razlika ne bi trebalo da postoji. No, ukoliko pretpostavimo da ispitanici bolje poznaju stanje u svom nego u drugim preduzećima, što je razumno, tada možemo zaključiti da je stanje korporativnog upravljanja bolje nego što se misli. Kao glavne prepreke unapređenju korporativnog upravljanja, najčešće su percipirani manjak znanja i informacija (36% ispitanika), neefikasno korporativno zakonodavstvo (16%), informacije o korporativnom upravljanju su poslovna tajna (13%) i tako dalje.¹⁸

Iz oblasti razvoja Integrisanog sistema menadžmenta (IMS) za potrebe ovog rada izdvojili smo istraživanje pod nazivom: ”Integrisani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima.”¹⁹ Ovim istraživanjem je obuhvaćeno 53 malih i srednjih preduzeća (MSP) iz Srbije, koja poseduju dva ili više ISO sertifikata, i to 39 MSP sa dva sistema, 10 MSP sa tri sistema i 4 MSP sa četiri standardizovana sistema menadžmenta. Osnovne rezultate istraživanja dajemo u nastavku: „Integrisanjem standardizovanih sistema menadžmenta MSP ostvaruju se interne i eksterne koristi.

Anketirana preduzeća su iskazala sledeće najveće interne koristi:

- I - Viši nivo kvaliteta proizvoda/usluga,
- II - Povećanje operativne efikasnosti i bolje definisanje odgovornosti zaposlenih,
- III - Izbegavanje dupliranja procedura,
- IV - Smanjenje neusaglašenosti,
- V - Podizanje nivoa kompetentnosti zaposlenih.

Posmatrajući grupe internih koristi, rang je sledeći: *Operativne koristi, Koristi za zaposlene, Finansijske koristi.*

Najveće eksterne koristi su:

- I - Zadovoljenje zahteva kupaca i porast poverenja,
- II - Unapređenje imidža,
- III - Konkurentska prednost,
- IV - Usklađivanje sa zakonom,
- V - Smanjen broj reklamacija-žalbi.”²⁰

Za potrebe empirijskog istraživanja o utvrđivanju uticaja komisije za reviziju (revizorskog odbora) na povećanje efikasnosti eksterne revizije i rada nadzornog odbora, u periodu od maja 2007. do januara 2008.godine, sprovedena je anketa u Republici Hrvatskoj, o mišljenjima ovlašćenih revizora i anketa o mišljenjima članova nadzornog odbora i članova uprave preduzeća. Anketni upitnici poslani su na adrese 50 akcionarskih društava (stopa povrata 64%) i 50 revizorskih društava (stopa povrata 46%). U anketnom istraživanju učestvovalo je ukupno 100 ispitanika. Od

¹⁷ Isto, str. 52.

¹⁸ Isto, str. 53.

¹⁹ Rajković D., *Integrisani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima*, 2010.

²⁰ Isto, str. 224.

ukupnog broja učesnika, 42% čine revizori, 30% se odnosi na članove uprave, dok preostalih 28% čine članovi nadzornih odbora. Rezultati ove ankete su objavljeni u radu "Uloga revizijskog odbora u povećanju efiksnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja"²¹. Zaključak ovog istraživanja je da osnivanje revizorskih odbora, kao pododbora nadzornog odbora, zaduženog za unapređenje finansijskog izveštavanja i komunikacije sa eksternom revizijom, utiče na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornih, odnosno upravnih odbora, i od izuzetnog je značaja za dobru praksu korporativnog upravljanja.

* * *

Navedena istraživanja samo u pojedinim svojim delovima, obuhvataju problematiku ovog istraživanja, koje ima za svoj osnovni cilj da utvrdi doprinos pojedinih internih kontrolnih mehanizama nivou kvaliteta upravljanja. Takođe kako teritorijalna, tako i vremenska distanca posmatranih istraživanja u rasponu od 3 do 8 godina, dodatno aktualizuje naše istraživanje, posebno iz ugla trenutnog nivoa razvijenosti internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji.

²¹ Tušek B., Filipović B., Pokrovac I., " *Uloga revizijskog odbora u povećanju efiksnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja*", 2008., str. 223-240.

II TEORIJSKI DEO

2. KONTROLNI MEHANIZMI UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

Kada se govori o kontrolnim mehanizmima upravljanja preduzećem tada se misli pre svega na mehanizme korporativnog upravljanja, u najširem smislu te reči. Korporativno upravljanje predstavlja razdvajanje vlasništva nad kapitalom od rukovođenja i kontrolu nad radom menadžera koji koriste sredstva preduzeća za postizanje ciljeva preduzeća i svojih ličnih ciljeva. Ako se korporativno upravljanje shvati kao skup procesa, običaja, pravila, zakona, odluka, institucija i nadzornih mehanizama kojima se utiče na upravljanje i kontrolisanje preduzeća, veoma je bitno ustanoviti međusobne odnose instrumenata nadzora organizacija, i odrediti njihovu pravu meru uticaja. Temu korporativnog upravljanja, u teorijskom smislu, započeo je Adam Smith sa svojom knjigom „Bogatstvo naroda“, iz 1776. godine, u kojoj je autor već tada naglašavao kako se direktori (menadžeri) ne mogu brinuti i upravljati preduzećem kao i sami vlasnici kapitala preduzeća. Kada bi hteli da vratimo istorijski točak ekonomske misli vezane za razdvajanje funkcije vlasnika i menadžera ne možemo da ne spomenemo antičkog pisca Ksenofonta, najstarijeg i najvernijeg Sokratovog učenika, i njegova dela „Ekonomija“ i „Sredstva ili o prihodima“, nastala oko 370 godine pre nove ere. Veoma detaljan i sveobuhvatan opis antičke ekonomije, koja je bila „uklopljena u život“, pruža nam delo Mosesa I. Finley-a „The Ancient Economy“ (1999). Veliki doprinos u shvatanju korporacije i privatnog vlasništva 1932. godine daju autori Adolf Berle i Gardiner Means radom „The Modern Corporation and Private Property“ s kojim započinje istinski razvoj teorije o korporativnom upravljanju.

Prema analizama ISI Web of Knowledge (2010), doprinos u razvoju naučne misli o korporativnom upravljanju dali su autori La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A (1998); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., (2000); La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (2002). Gillan, Hartzell i Starks (2003) koji su proučavali međusobne veze industrija, mogućnosti ulaganja i strukture korporativnog upravljanja. Na uzorku od 2300 preduzeća i kompanija, prateći njihov rad četiri godine, zaključili su kako upravljačke strukture variraju s industrijama i karakteristikama preduzeća. To su dokazali i Black, Jang i Kim (2006) na primerima kompanija iz Koreje na čiju praksu korporativnog upravljanja utiču zakonska regulativa i karakteristike pojedinih industrijskih delatnosti, veličina preduzeća i poslovni rizici preduzeća. Nelson (2005) proučava vezu između uspešnosti preduzeća, sastava upravnog odbora i njegovih komisija i promena u praksi korporativnog upravljanja na uzorku 1721 preduzeća u periodu od petnaest godina. U poslednje vreme autori Doige, Karolyi i Stulz (2007), istraživali su uticaj ekonomske razvijenosti države i razvijenih finansijskih instrumenata na korporativno upravljanje. Njihovi rezultati upućuju na važnu povezanost varijabli sa stepenom i kvalitetom korporativnog upravljanja.

Chaocharia i Laeven (2009) bavili su se istraživanjem nivoa razvijenosti upravljačke strukture i uticajem na vrednost preduzeća na uzorku od 2300 preduzeća u 23 države. Rezultati njihovog istraživanja ukazuju da tržište „stimuliše“ preduzeća koja su spremna da usvoje nove, sopstvene, upravljačke odrednice, pored onih koje su određene zakonskim propisima i prihvaćenim korporativnim modelom u državi. U praktičnom smislu model korporativnog upravljanja našao je svoju primenu sa

nastankom moderne korporacije. Nakon Drugog svetskog rata kapital mnogih preduzeća je nacionalizovan. U periodu od 1950.do 1970. godine raste broj finansijskih institucija kao institucionalnih investitora. Od kraja 1980-tih i početkom 1990-tih godina pa do današnjeg dana svedoci smo velikih finansijskih prevara radi, pre svega, neistinitog finansijskog izveštavanja i brojnih berzanskih skandala koje nepošteni menadžment sa nepoštenim revizorima izazivaju. Povećava se i broj akcionarskih društava na berzama, odnosno broj javnih kompanija i otvorenih akcionarskih društava. Razvojem korporacija krajem 20.veka sve se češće koristi pojam korporativnog upravljanja i modeli korporativnog upravljanja, i može se reći da će se u budućnosti sve učestalije koristiti i istraživati način unapređivanja prakse korporativnog upravljanja u cilju ostvarenja ciljeva i kontrole nad ostvarenjem ciljeva od strane vlasnika kapitala, kao smanjenja mogućnosti manipulacije u javnosti.

Korporativno upravljanje je značajno za organizacije koje imaju odvojenu vlasničku – upravljačku i rukovodnu strukturu, što je karakteristično za akcionarska društva u otvorenom sistemu korporativnog upravljanja. Dobrim prilagođenim modelom organizaciji i primenjenim pravilima korporativnog upravljanja obezbeđuje se zaštita interesa akcionara kao i drugih stejkholdera (tu se misli na državu, banke, fondove, regulatorna tela, najširi krug investitora, zaposlene). Svakoj korporaciji je u interesu što veća zaštita akcionara, jer na taj način neposredno stvara bolju sliku na tržištu novih investicija. I korporacija i individualno privatno preduzeće naslanjaju se na privatno vlasništvo, razlike se javljaju u upravljanju preduzećima i ogleđaju se u načinu odlučivanja, korišćenju resursa, orijentaciji na tržištu, strategijama razvoja i u mnogim drugim segmentima. Navedeni odnos vlasnika i menadžera osnova je tzv.agencijskog problema (eng. principal-agent problem). Među prvim teoretičarima agencijske teorije nalaze se autori Jensen i Meckling.²² Najjednostavnija, a dovoljno rečita, definicija OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2005.) usmerava korporativno upravljanje ka kontroli „predstavlja sistem kojim se korporacije vode i kontrolišu“. Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodelu prava i odgovornosti između različitih učesnika u organizaciji - odbora, menadžera, akcionara i ostalih zainteresovanih strana i najšire javnosti – i propisuje pravila i procedure za donošenje odluka“. Shleifer i Vishny²³ korporativno upravljanje razumeju kao način na koji finansijski dobavljači korporacijama obezbeđuju povraćaj njihovih investicija.

Prema Cantinu²⁴ pravila korporativnog upravljanja su deo skupa zakonskih odredbi koje sačinjavaju podsistem političkog i pravnog okruženja, a procenjuju se kao ograničenja ili mogućnosti u vezi sa prednostima ili obavezama koje se stvaraju u poslovanju preduzeća. Reagujući na propast velikih preduzeća u poslednje vreme, usled nedovoljne efikasnosti direktora i kontrolnih organa, kao i eksterne revizije i rejting agencija, zakonodavci u Sjedinjenim Američkim Državama i Evropi modifikuju pravila upravljanja preduzećem pokušavajući da ojačaju pouzdanost sistema upravljanja u celini (Sarbejnz-Oksli (eng. Sarbanes Oxley) iz 2002.)

Nenamensko raspolaganje i trošenje imovine korporativnih entiteta, koju je često karakterisao avanturizam i hazarderstvo menadžmenta, imalo je za posledicu usvajanje određenih principa i mehanizama, koji se jednim imenom nazivaju korporativno upravljanje, a čiji je cilj pokušaj usaglašavanja ili izjednačavanja

²² Jensen, M. and Meckling, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics*, 1976., str.305-360.

²³ Shleifer A., Vishny R.W., *Survey of Corporate Governance, Journal of Finance*, 1997, str.737-783

²⁴ Cantino V., *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, 2009., str.5.

interesa dva primarna konstituenta korporativnih entiteta. Proces upravljanja se, praktično gledano, ostvaruje sukcesivnim donošenjem poslovnih odluka i kontrolom nad sprovođenjem odluka.²⁵ Upravljanje i rukovođenje preduzećem su dve različite aktivnosti. Upravljanje je pojam koji predstavlja odgovornost za očuvanje i povećanje kapitala, ono je u sredini vlasništva. Ono postoji izvan pojma menadžmenta i odgovorno je za donošenje i sprovođenje najširih odluka. Rukovođenje predstavlja funkciju izvršnog odbora direktora, menadžera, koji imaju okvir za donošenje odluka u svojoj nadležnosti i postavljena ograničenja kod donošenja odluka i vođenja operativnog poslovanja. Pred odborima direktora se postavljaju zahtevi da budu nadležni nad menadžmentom. Korporativno upravljanje podrazumeva način (metodu, model) da odbori direktora usvoje pun potencijal nadležnosti nad menadžmentom, način da ojačaju i postignu autonomiju, a da se pri tom ne žrtvuje moć menadžmenta. Korporativno upravljanje predstavlja razdvajanje vlasništva nad kapitalom od rukovođenja i kontrolu nad radom menadžera koji koriste sredstva preduzeća za postizanje ciljeva preduzeća i svojih ličnih ciljeva. Model korporativnog upravljanja se po samoj prirodi stvari mora implementirati u sve oblike preduzeća i organizacija bez obzira ko je vlasnik kapitala i u kom pravnom obliku je preduzeće registrovano. I inokosni vlasnik preduzeća (npr. društva sa ograničenom odgovornošću gde je osnivač ujedno i direktor preduzeća), mora neprestano da ima u vidu da je on samo vlasnik kapitala, a da sredstva pripadaju preduzeću i da mora razdvojiti lične finansije od finansija preduzeća.²⁶

Efektivnost i efikasnost i korporativnog upravljanja može se ostvariti primenom različitih instrumenata, koji se najopštije mogu podeliti na interne i eksterne. Najčešće pominjani eksterni instrumenti korporativnog upravljanja su: tržište korporativne kontrole; tržište proizvoda i usluga; tržište menadžerskih usluga i zakonska regulativa. Najčešće spominjani interni instrumenti korporativnog upravljanja su: monitoring menadžmenta od strane upravnog i eventualno nadzornog odbora; odgovarajući sistemi podsticaja menadžera; interna revizija i kontrola od strane velikih institucionalnih ulagača. Eksterni instrumenti jesu skup državnih mera, zakonska regulativa, eksterna revizija finansijskih izveštaja, državna revizija i uticaj mera agencije za borbu protiv korupcije. Interni instrumenti u fokusu ovog istraživanja su sistem finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), integrisani sistemi menadžmenta (IMS), procena poslovnih rizika (ERM), sistem interne kontrole (SIK), računovodstveni sistem (AC), savremeni informacioni sistem (ERP), i time podržano brzo zatvaranje računovodstvenog perioda (FAST CLOSE), interna revizija (IR) i Kontroling (CO). Prelamanje aktivnosti pomoću ovih instrumenata obavezno se moraju posmatrati kroz aktivnosti nadzornog odbora i njegove komisije – revizorskog odbora. Istraživanje primene instrumenata korporativnog upravljanja u našem poslovnom okruženju je za sada, pre svega, eksplorativnog karaktera i bazira se na sekundarnim izvorima i istraživanjima dosadašnjih iskustava.

²⁵ Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, 2008, str.23

²⁶ Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje*, 2012, str. 7.

2.1. Podela kontrolnih mehanizama upravljanja

2.1.1. Eksterni kontrolni mehanizmi upravljanja

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja odnose se pre svega na tržište korporativne kontrole, koje na efikasan način vrši monitoring menadžmenta kompanije, tako da one kompanije koje nisu dovoljno efikasne, odnosno čiji menadžment ne posluje efikasno, veoma brzo mogu biti preuzete od efikasnijih kompanija. Takođe, jedan od efikasnih mehanizama korporativne kontrole predstavlja tržište i pokretljivost menadžera, koje forsira menadžment na efikasno poslovanje s obzirom da postoji mogućnost njihove zamene. Jedan od najznačajnijih mehanizama korporativnog upravljanja koji je karakterističan za zemlje koje nemaju razvijeno tržište kapitala predstavlja koncentracija vlasništva. Relativno veliki, većinski vlasnički udeo omogućava efikasan nadzor menadžmenta od strane vlasnika, sa manjim agencijskim troškovima. Nedostatak ovog mehanizma je da uslovljava često stavljanje manjinskih vlasnika u zavistan položaj u odnosu na velike vlasnike (Beiner et al. 2003, Shleifer & Vishny, 1997) i eksproprijaciju njihovih prava. Kada govorimo o tipovima korporativnog upravljanja najznačajnija podela je podela na akcionarski i „stakeholder-ski“ tip korporativnog upravljanja (Friedman & Miles 2002). Sistem akcionarskog korporativnog upravljanja pretpostavlja da je osnovna funkcija korporativnog upravljanja omogućavanje maksimizacije profita akcionara. Ovaj klasičan princip korporativnog upravljanja bazira se na stavovima Berle-a i Means-a (1932) prema kojima u kompaniji postoji separacija vlasništva i menadžmenta koja dovodi do konflikta interesa. Prema teoriji agencije, koja proizilazi iz suprostavljenih stavova i ciljeva menadžmenta (maksimizacija sopstvenih interesa poput visine zarada i nedovoljnog angažovanja), i ciljeva njihovih principala (maksimizacija vrednosti kapitala kompanije) odnosno vlasnika, osnovna intencija vlasnika je da implementacijom različitih mehanizama upravljanja pokuša da na efikasan način nadzire menadžment, sa osnovnim ciljem da se on ponaša i reaguje u najboljem interesu principala-vlasnika. S druge strane, „shareholder-ski“ princip korporativnog upravljanja u svome fokusu ima zadovoljenje više različitih ciljeva, pomirenja interesa i ciljeva zaposlenih, države, dobavljača, investitora, itd. Ovaj princip u svoj fokus stavlja pre svega javni-socijalni interes, za razliku od akcionarskog pristupa koji stavlja privatni interes kao primarni (Hutton, 1995). Jedan od najznačajnijih kriterijuma je tretman, relativna snaga i način ponašanja vlasnika, u smislu da li se vlasnička struktura zasniva na velikom broju disperziranih vlasnika („outsider“ sistem) ili na „blokovima“ značajnih vlasnika koji aktivno učestvuju u nadzoru i radu kompanije („insider“ sistem)²⁷. Anglo-saksonski ili tzv. „outsider“ sistem korporativnog upravljanja je karakterističan za Veliku Britaniju, SAD i Australiju. Ovaj sistem se bazira na velikoj disperziji vlasništva (pojedinačni vlasnički udeo obično ne prelazi 3%), u kojoj se vlasnici ne ponašaju kao aktivni učesnici na tržištu kapitala, nego kao investitori sa dugoročnom vizijom razvoja kompanije u koju ulažu. U ovim sistemima postoje izuzetno sofisticirani korporativni instrumenti kao i institucionalni mehanizmi, nezavisnih članova borda, eksternih revizora, razvijenog tržišta kapitala, tržišta menadžera, sistema plaćanja menadžera u skladu sa kvalitetom ostvarenih rezultata, odnosno bonusa, ili prisilno preuzimanje firme, što sve utiče na

²⁷ Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Sistemi eksternih i internih nadzornih instrumenata korporativnog upravljanja*, 2013.

usklađivanje interesa menadžmenta sa interesima vlasnika, bez potrebe velikog uplitanja vlasnika u rad menadžmenta.

S druge strane, Evropski, kontinentalni ili tzv. „insider“ sistem predstavlja tip korporativnog upravljanja u kojima je sekundarno tržište akcija prilično nerazvijeno, i gde je koncentracija vlasništva značajna (sa prosečnim vlasničkim učešćem u dijapazonu od 10%-25%), sa posebnim naglaskom na mogućnost njihovog direktnog uticaja na menadžment kompanije. Ovaj sistem karakteriše slaba razvijenost tržišta kapitala i nedostatak sofisticiranijih instrumenata korporativnog upravljanja, a osnovni izvor konflikta se javlja između većinskih vlasnika i malih akcionara, zbog slabe institucionalne zaštite manjinskih akcionara. Karakteristično je da i u okviru evropskog tipa korporativnog upravljanja postoje podgrupe koje se uglavnom odnose na različiti institucionalni identitet većinskog vlasnika. Naime, u slučaju Nemačke i Japana većinski vlasnici su uglavnom iz finansijskog sektora, koji su u isto vreme i najveći finansijeri tih kompanija, dok je u skandinavskim zemljama, kao i kod Italije i Španije porodično vlasništvo najizraženije. Imajući u vidu razvijenost tržišta kapitala, nivo njegove likvidnosti, visok nivo vlasništva u postprivatizacionom periodu (sa privatizacijom koja je još u toku) Republika Srbija ima izražen drugi, kontinentalni tip korporativnog upravljanja. Bez obzira na oblik organizovanja preduzeća, u svakom obliku organizovanja uprave i funkcionalnoj podeli poslova, značajno je da se imaju u vidu autoritet funkcije i odgovornost nosioca funkcije, kako ističe u svojoj knjizi Vujičić.²⁸

U zemljama u tranziciji, takođe, postoje pokušaji formalnog uobličavanja pravila koja će pomoći efikasnijem i efektivnijem korporativnom upravljanju. U našim uslovima, ti naponi su imali za posledicu usvajanje Kodeksa korporativnog upravljanja (2012), kojim su definisana pravila koja su „upućujuća, objašnjavajuća, interpretirajuća, pomažuća, a samo ako se potpomažu zakonskom osnovom i imperativna. Ovo, međutim, nikako ne znači da ova pravila i sa ovom pravnom prirodom nisu obavezujuća, a za svako eventualno odstupanje od preporuka treba pružiti objašnjenje, odnosno opravdavajuće razloge za učinjeno odstupanje i predloge, koji predstavljaju pravila koja se ne moraju prihvatiti, niti pružiti bilo kakvo objašnjenje za odstupanje od njih, a koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja. U našoj zemlji su doneti i značajni zakonski propisi, Zakon o privrednim društvima, Zakon o javnim preduzećima, Zakon o budžetu, Zakon o državnoj reviziji, kao i podzakonska akta, koji pružaju savremenu osnovu za uvođenje i razvoj modela korporativnog upravljanja.

Najvažniji izvori informacija o stanju i uspehu bilo kog privrednog društva jesu finansijski izveštaji koji se periodično, obično na kraju godine, pripremaju i prezentiraju svim zainteresovanim korisnicima. Kako je za sastavljanje finansijskih izveštaja odgovoran menadžment koji, kako smo već više puta naglasili, nema ciljeve identične ciljevima vlasnika kapitala, vlasnici i drugi korisnici računovodstvenih informacija, mogu se pri donošenju poslovnih odluka u dovoljnoj meri osloniti na informacije iz finansijskih izveštaja zbog činjenice da su oni predmet obavezne eksterne revizije, uveravanja, odnosno sistematičnog pregleda poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja koji je izvršen od strane revizora i eksperata izvan privrednog društva. Svrha finansijskog izveštavanja je da korporativnim donosiocima odluka na tržištu kapitala pruži korisne, značajne i pouzdane informacije. Važan kvalitet finansijskih informacija je potpunost i transparentnost. Prema Soltani²⁹,

²⁸ Vujičić D., *Preduzeće, participacija i akcionarstvo*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2011, str. 78

²⁹ Soltani, B., *Revizija – međunarodni pristup*, 2009., str. 83

prisutnost eksternih revizora u odnosu između preduzeća i njegovoog okruženja je neophodna, jer daje veće uveravanje o tačnosti informacija koje pruža menadžment. Korporativno upravljanje je neodvojivo povezano sa nezavisnošću rada revizora. Međutim, veliki broj finansijskih skandala u kojima su učesnici bili svetski poznate korporacije Enron, WorldCom, Credit Lyonnais, Vivendi, Parmalat, Adecco, odnosno njihovi menadžmenti, ukazuje da je agencijski problem izuzetno ozbiljan i da se i dalje mora raditi na pronalaženju novih, ili poboljšanju postojećih rešenja kako bi se kapital vlasnika zaštitio. Aktuelna svetska ekonomska kriza ukazuje i na to da finansijska tržišta, za koje se pretpostavljalo da predstavljaju savršen način za ocenu poslovanja korporativnih privrednih društava i njihovog menadžmenta, ipak nije svemoguć mehanizam i da će opasnosti od zloupotrebe kapitala vlasnika i dalje biti prisutne. Kvalitet rada eksterne revizije i nadzornog odbora je od velikog značaja za dobru praksu korporativnog upravljanja. Prema Tušek, Filipović, Pokrovec³⁰ veliki značaj za kvalitet finansijskog izveštavanja ima funkcija revizorskog odbora, koji u svojim okvirima saraduje i sa eksternom i internom revizijom i na najbolji način može oceniti kontrolno okruženje kompanije. Abdel-Khalik³¹ predlaže da se nezavisnost revizije može postići izuzimanjem iz domena menadžmenta ovlašćenja za zapošljavanje i zamenu revizora. U našoj zemlji, nakon osnivanja revizorske komore i uvođenja instituta državne revizije, postoji značajan spoljni stimulans za uvođenjem sistema internih kontrola, interne revizije, procene poslovnih rizika i time dobre prakse upravljanja preduzećima.

2.1.2. Interni kontrolni mehanizmi upravljanja

U ovom delu rada pokušaćemo da ukratko navedemo, sistematizujemo i opišemo osnovne interne instrumente korporativnog upravljanja, koji mogu imati značajan doprinos uspešnom korporativnom upravljanju. Pored osnovnog opisa funkcije internih kontrolnih instrumenata ukratko ćemo naznačiti i njihove osnovne elemente koji su neophodni za razumevanje njihovog doprinosa upravljanju. U nastavku ovog rada detaljnije ćemo pojedinačno opisati ovde spomenute instrumente.

Postoji više definicija, ali su sve one slične po tome što utvrđuju da finansijsko upravljanje i kontrola (interna kontrola) obuhvataju celokupni sistem finansijskih i drugih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema organizacije. Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju celokupni sistem internih kontrola koje uspostavljaju rukovodioci preduzeća, koji su i odgovorni za taj sistem. Ove kontrole, kroz upravljanje rizicima u razumnoj meri pružaju uveravanje da se u ostvarivanju ciljeva preduzeća (organizacije) sredstva koriste na ispravan, etički, ekonomičan, efektivan i efikasan način. Podrazumeva se usaglašenost za zakonima i drugim propisima, čuvanje sredstava od gubitaka, zloupotrebe i štete.

Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrole, internu reviziju uspostavlja rukovodstvo sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Interna kontrola predstavlja integraciju aktivnosti, planova, stavova, politika,

³⁰ Tušek B., Filipović D., Pokrovec I., *Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja*, 2008., str. 226.

³¹ Abdel-Khalik, A.R., *Reforming corporate governance post- Enron: shareholders, board of trustees and the auditor*, 2002, str. 97-103.

sistema, resursa i napora zaposlenih u preduzeću, koji zajedno rade sa ciljem da se u razumnoj meri pruži uveravanje da će organizacija ostvariti svoju misiju i ciljeve. Prema tome, interna kontrola je koncentrisana na misiju organizacije, i ta misija mora biti uzeta u obzir prilikom ocene adekvatnosti konkretnih, u praksi, implementiranih internih kontrola. U svojoj suštini sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja filozofiju pristupa upravljanju. U Republici Srbiji sistem finansijskog upravljanja i kontrole zakonodavno je uređen za direktne i indirektno korisnike budžeta i javna preduzeća, a kao najbolja svetska praksa se preporučuje za sva preduzeća. Na osnovu preporuka i podrške Evropske unije, Vlada Republike Srbije donela je 2009. godine Strategiju razvoja internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u Republici Srbiji. Iste godine se novom verzijom Zakona o budžetskom sistemu, umesto interne kontrole uvodi termin finansijskog upravljanja i kontrole. Ovo zakonsko rešenje predstavlja početak uvođenja korporativnog upravljanja u javni sektor, u cilju podizanja njegove efikasnosti.

Svakako da je jedan od najstarijih instrumenata upravljanja računovodstveni informacioni sistem, koji ujedno predstavlja i komponentu sistema internih kontrola preduzeća. Osnovni principi i načela računovodstvenog sistema u Republici Srbiji zakonski su uređeni odredbama Zakona o računovodstvu i Zakona reviziji, koji su usklađeni sa Međunarodnim računovodstvenim standarima i Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

Predmet integrisanog sistema menadžmenta (IMS) nije strogo „ekonomske“ prirode, nego u svojoj osnovi podrazumeva i jedan veliki deo pristupa organizaciji samog procesa proizvodnje. Polazeći od koncepta finansijskog upravljanja i kontrole i IMS se može smatrati jednim od njegovih elemenata. On je dobrim delom zaživeo u poslovnoj praksi u Republici Srbiji. Šire aktivnosti na njegovoj implementaciji su otpočele još sredinom devedesetih godina prošlog veka. Najpre je otpočela praksa uvođenja standarda ISO 9001 koji koristi procesni pristup za identifikovanje onih oblasti kojima treba upravljati, da bi se isporučio efikasan i efektivan proizvod ili usluga, na koji se kasnije nadovezala čitava serija standarda.

Računovodstveni – poslovni informacioni sistemi su predstavljaju najrazvijenije interne kontrolne alate. Sasvim sigurno najrazvijenije integrisane informacione sisteme današnjice predstavljaju ERP (Enterprise Resource Planing) informacioni sistemi. U današnje vreme preduzeća su orijentisana na uvođenje novog poslovnog sistema kroz softver, koji nije nužno samo knjigovodstveni, nego predstavlja sveobuhvatni poslovni paket, primeren za korišćenje i osobama koje nemaju dovoljno knjigovodstvenog znanja. Savremeni i kvalitetni itegrisani informacioni sistemi ne samo da omogućavaju kvalitetno izveštavanje menadžmenta nego i na neposredan način doprinose ugledu i vrednosti preduzeća. Sasvim sigurno kao i menadžment, tako i klijenti, interni i eksterni revizori su sigurniji u pouzdanost podataka, s obzirom da u savremenim informacionim sistemima postoji mogućnost implementacije raznih kontrola, kako opštih tako i aplikativnih, koje smanjuju verovatnoću nastanka greške prilikom unosa i obrade podataka. ERP softver predstavljaju aplikacije namenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću.

Mada se za sada veoma retko nalazi u primeni kod naših preduzeća, veoma važan alat korporativnog upravljanja podržan isključivo integrisanim informacionim sistemom je FAST CLOSE³² proces, brzog računovodstvenog zatvaranja meseca, u roku od svega nekoliko dana. Ovaj proces omogućava brzu i tačnu informaciju o

³² Bragg S., *Fast Close: A Guide to Closing the Books Quickly*, 2009.

ostvarenim rezultatima za prethodni mesec. Ovakvim pristupom obezbeđuje se brza i tačna informacija, kao i precizna projekcija očekivanog rezultata i njegovo odstupanje od planiranih vrednosti.

U poslednjih desetak godina u našoj poslovnoj praksi sve širu primenu ima funkcija interne revizije. Definicija Globalnog Instituta internih revizora glasi: „Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa”. Ona kod nas ima zakonsko utemeljenje prvobitno u Zakonu o računovodstvu i reviziji, danas u Zakonu o reviziji, i u Zakonu o budžetskom sistemu.

Nekadašnji termin plana i analize danas zamenjuje savremeniji termin kontroling. „Kontroling možemo ukratko opisati kao proces navigacije ka privrednim ciljevima, gde se upravljanje, definicija pozicije, vrši pomoću reda vožnje i praćenjem usvojenih planova, odnosno kontroler je pilot. Uloga kontrolera se može uporediti sa ulogom navigatora na brodu. On pomaže kapetanu da stigne na cilj, savlađujući pri tom sve prepreke i dajući uputstva kojim putem da ide da bi stigao sigurno na cilj.”³³ Veoma je značajno naglasiti zajedničku ulogu interne revizije i kontrolinga, kao dve ključne funkcije u savremenom korporativnom upravljanju. „Kontroling i interna revizija predstavljaju savetodavnu, konsultantsku delatnost u organizaciji. Svojim preporukama i savetima pomažu ostvarenju ciljeva na svim nivoima upravljanja i rukovođenja. Interna revizija, dodatno, učestvujući i inicirajući uvođenje modela procene poslovnih rizika (koji mogu da utiču na ostvarenje ciljeva preduzeća) dodaje vrednost stalnosti i stabilnosti poslovanja. Pre svega samo jasno definisani i izbudžetirani ciljevi, ukupni i analitički precizirani do nivoa potrebnih detalja, kako na prihodnoj, tako i na rashodnoj strani, daju osnovni putokaz preduzeću. Na putu do ostvarenja cilja kretanjem kroz vreme, kontroler je danas u mogućnosti, da uz podršku savremenih ERP (Enterprise Resource Planning) sistema, skoro svakodnevno izveštava o odstupanjima od ciljeva.”³⁴

U našoj zemlji „Uvođenjem procesa upravljanja rizicima, delom kao procesa uspostavljanja sistema internih kontrola, istovremeno se postupno i diskretno uvodi i proces korporatizacije procesa upravljanja, kako privrednih društava, tako i direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, u skladu sa najboljom međunarodnom praksom u ovoj oblasti.”³⁵ Najrasprostranjeniji model uspostavljanja sistema internih kontrola u svetu i u Republici Srbiji je COSO model. Središnu tačku COSO modela predstavlja analiza poslovnih rizika. Upravljanje rizicima u poslednje vreme propisuje i ISO 31000:2009 standard, ali on još nije našao svoju širu primenu u Srbiji. U svojoj osnovi i on je baziran na COSO modelu upravljanja rizikom, kao jednim od osnovnih modela savremenih ERM (Enterprise Risk Management) modela.

³³ Perović, V., Kontroling. Novi Sad, 2007., str 47.

³⁴ Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje*, 2012, str. 26.

³⁵ Živkov E. i Nerandžić B., *Upravljanje poslovnim rizicima -Teorijski aspekt uz praktičan primer mape rizika u svetlu važećeg zakonodavstva u Republici Srbiji*, 2012.,str.113.

2.2. Institalizacija uređenja kontrolnih mehanizama u svetu

Nastojanja za uređenjem odnosa kontrolnih mehanizama upravljanja na svetskom nivou, pokušaćemo da ukratko damo na ovom mestu, pre svega u svetlu njihovog razvoja na američkom i evropskom tlu, koje trenutno predstavljaju vodeće odrednice u sferi uređenja kontrolnih mehanizama na globalnom nivou. Aktuelno institucionalno uređenje kontrolnih mehanizama u svetskim okvirima zasniva se pre svega na principima institucionalizacije na pomenuta dva kontinenta u oblasti finansijskog izveštavanja i revizije, kao krucijalnih u procesu upravljanja.

Osnovni pravci razvoja regulacije su išli u pravcu standardizacije i ujednačavanja pravila finansijskog izveštavanja i pravila revizije. Međunarodni računovodstveni standardi, čijom primenom se vrši ujednačavanje standarda na svetskom nivou, smanjuju uticaj pojedinih nacionalnih računovodstvenih standarda. Komitet za međunarodne računovodstvene standarde IASC (International Accounting Standards Committee), sa sedištem u Londonu, osnovan je 1973.g. od strane 16 nacionalnih profesionalnih računovodstvenih asocijacija, među kojima su bile i računovodstvene asocijacije: Engleske, Nemačke, Francuske, Australije, Japana, Kanade, SAD i drugih razvijenijih zemalja. Kasnije se Komitet za međunarodne računovodstvene standarde priključuje Međunarodnoj federaciji računovođa (The International Federation of Accountants – IFAC) koja je osnovna 1977.g. kao samostalna organizacija. Naša zemlja je članica pomenute organizacije od 1997.g. Snažniji razvoj profesionalne regulative otpočinje 1981.g. donošenjem Kodeksa profesionalne etike računovođa. Do danas je izrađen veliki broj pojedinačnih Međunarodnih računovodstvenih standarda IAS i Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja IFRS. Pored pomenutih standarda IFAC radi i na ujednačavanju računovodstvenih standarda u javnom sektoru i izdaje Međunarodne računovodstvene standarde za javni sektor (IPSAS), koji se primenjuju isključivo na organizacije koje se finansiraju iz budžeta. Pomenuti standardi su predmet veoma čestih izmena usled veoma dinamičnih privrednih aktivnosti na globalnom nivou. Pored pomenutih standarda u SAD i nekim drugim zemljama u primeni su i američki računovodstveni standardi pod nazivom GAAP – (Generally Accepted Accounting Principles) koji se po svojoj suštini ne razlikuju mnogo od IAS.

Standardizacija revizijske profesije je otpočela davno tokom 40 godina prošlog veka, kao jedna od aktivnosti Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa (AICPA – American Institute of Certified Public Accountants). Pomenuta organizacije je 1947.g. izdala opšteprihvaćene standarde revizije i bila je nadležna za njihovo unapređenje sve do donošenja Sarbejns-Oksli zakona. Pored ACIPA revizorskim standardima se bavi i Odbor za međunarodne revizorske standarde (International Auditing Practices Committee – IAPC) pri Međunarodnom udruženju računovođa (IFAC). Njihov Odbor za međunarodne standarde revizije i izražavanje uveravanja (IAASB) je posebno nezavisno telo za postavljanje revizorskih standarda, koje izdaje Međunarodne standarde revizije - MSR (International Standards on Auditing - ISA).

U Sjedinjenim Američkim Državama nastao je pravi šok posle otkrivanja nezakonite delatnosti organa vlade (Watergate, Irangate, skandala vezanog za tajno naoružanje i finansiranje „Contras” i sl.).³⁶ Slučaj Watergate otkriva da je kompanija vršila nelegalna plaćanja, sponzorovala određenu političku struju i podmićivala članove vlade. Počelo je analiziranje uzroka ovih ilegalnih delatnosti: u USA je

³⁶ Zbigniew Paszek i Edmund J. Saunders “Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije”, 2004., str. 94.

formirana Komisija Treadway, sa zadatkom ispitivanja uzroka nelegalnih radnji, a 1992.g. su objavili izveštaj pod nazivom „COSO”. Nalaz komisije bio je da osnovni uzrok svih nelegalnih radnji leži u slabostima sistema internih kontrola. Izveštaj je naslovljen kao Interna kontrola – integrisani okvir, koji je pripremio Komitet sponzorskih organizacija (COSO) Tredvej Komisije.

Najčešće spominjano zakonodavno rešenje današnjice je rešenje Sjedinjenih Američkih Država prema zakonu Sarbejns-Oksli (Sarbanes Oxly Act – SOX) iz 2002.g. Navedeni zakon je nastao kao reakcija na učestale višemilionske korupcijske prevare, prouzrokovane netačnim finansijskim izveštavanjem i slabostima u sprovođenju eksterne revizije. Kao neposredni povod navode se dve najveće prevare učinjene od strane američkih kompanija Enron i World Com.

Američki Kongres u nastojanju da reguliše pravila poslovnih aktivnosti, kako bi se kompanijama otežalo lažno predstavljanje finansijske situacije, donosi Zakon poznat pod imenom Sarbejns-Oksli, nazvan po prezimenima dva kongresmena. Prema navedenom zakonu predviđa se lična odgovornost direktora i predsednika firmi za finansijske izveštaje njihovih kompanija. Republikanski kongresmen Majkl Oksli rekao je da je cilj tog zakona borba protiv korupcije: “Naš zakon se temelji na dve činjenice: transparentnosti i odgovornosti. Što više podataka bude dostupno javnosti, mislim da će biti sve teže da se počine finansijske malverzacije slične onima u firmi Enron.” Senator Pol Sarbejns, demokrata iz države Meriland, drugi autor tog zakona, smatra da se ponašanje vodećih ljudi u korporacijama poboljšalo. „Ljudi počinju da shvataju važnost poštenih finansijskih izveštaja i poslovanja. Ako imate tačne finansijske izveštaje, investitori će ulagati svoj novac na američko tržište kapitala. Ako investitori ne ulože novac na američkoj berzi, privredi će biti zadat težak udarac“.³⁷ Cilj je bio obnavljanje poverenja ulagača i javnosti u pošteno i transparentno upravljanje kompanijama u koje su uložili svoj kapital. Ovaj zakon se odnosi na sve kompanije koje su izlistane na berzama u Sjedinjenim Američkim Državama.

Zakon Sarbejns-Oksli uvodi model korporativnog upravljanja „kojim se menadžmentu pripisuje odgovornost prema zainteresovanim stranama, a posebno u vezi sa finansijskim izveštajima. Taj model je imao značajne posledice po sistem interne kontrole i po organizacionu strukturu preduzeća: naime, time što je menadžmentu pripisao direktnu odgovornost za objavljene ekonomsko-finansijske podatke i za sposobnost sistema interne kontrole da obezbedi verodostojnost tih podataka, navedeni zakon je izvršio reorganizaciju sistema interne kontrole i redefinisavanje organa uprave.“³⁸

Sarbanes-Oxley zakon predviđa instrumente kontrole svih procesa u javnim kompanijama u kojima uprava želi da postigne najveću moguću transparentnost izveštavanja o rezultatima poslovanja. Njegovim zakonskim odredbama generalni direktor kompanije i finansijski direktor smatraju se odgovornim za tačnost podataka u kompanijskim izveštajima. Ovaj zakon sadrži 11 važnih poglavlja:

- Odbor za nadzor javnih preduzeća
- Nezavisnost revizora (npr. ne smeju biti konsultanti klijentima kojima su ujedno revizori)
- Korporativna odgovornost (definiše odgovornosti učesnika: Komisije za reviziju, CEO i CFO)

³⁷ www.voanews.com

³⁸ Cantino V., *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, 2009., str.57.

- Povećana transparentnost izveštavanja
- Sprečavanje konflikta interesa (među učesnicima u procesu)
- Povećane kontrolne nadležnosti Komisije za hartije od vrednosti (SEC)
- Ispitivanje i kontrola delatnosti najvećih kotiranih kompanija
- Sankcionisanje korporativnih i kriminalnih prevara (povećane kazne za menadžere)
- Sankcionisanje službenika i administrativnih radnika za krivična dela
- Kontrola poreskih prijava
- Pripisivanje odgovornosti za korporativnu prevaru.

Prvo poglavlje uspostavlja Odbor za kontrolu rada revizorskih preduzeća – Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), koji dobija značajnu ulogu u kontroli nad radom revizorskih kuća. Vodi računa o njihovoj registraciji, utvrđuje standarde revizije i njene kontrole kvaliteta, etike i nezavisnosti, sprovodi inspekciju, pokreće istražni postupak i drugo. Time PCAOB postaje nadležno telo za postavljanje i nadgledanje standarda revizije, umesto ACIPA.

Drugo poglavlje definiše delokug rada Komisije za reviziju (Audit Committee) u preduzeću, kao internog kontrolnog mehanizma, koja ima zadatak da reaguje na svaku prijavu eventualnih nepravilnosti računovodstvene prirode, na koju ukažu zaposleni čak i anonimne prirode. Pored toga komisija raspravlja eventualne probleme računovodstvene prirode sa eksternim revizorom.

Treći deo koji pojačava korporativnu odgovornost generalnog direktora (CEO) i finansijskog direktora (CFO) nalaganjem davanja izjava da su: pregledali sve izveštaje, da na osnovu svojih saznanja smatraju da izveštaji ne sadrže pogrešne informacije, da finansijski izveštaji predstavljaju objektivan prikaz finansijske situacije, izradu izveštaja o funkcionisanju sistema internih kontrola, i drugo. Još je važno napomenuti da se ovaj zakon primenjuje na sve kompanije iz SAD, kao i na kompanije izvan SAD koje posluju u SAD.

Donošenjem pomenutog zakona „nastale su značajne promene u revizorskim standardima iz 1947.g., međutim one nisu eksplicitno uključene u Opšteprihvaćene revizorske standarde (GAAS- Generally Accepted Auditing Standards). Na primer, iako četiri standarda govore o revizorskom izveštavanju, nijedan ne govori o revizorovoj obavezi komunikacije sa revizorskim odborom. Osim toga ni u jednom od deset standarda ne postoji prepoznavanje revizorske odgovornosti za otkrivanje pogrešnih iskaza u finansijskim izveštajima prouzrokovanih prevaram. U skladu sa tim, GAAS možda nije dovoljno potpun da bi imao specijalnu odliku koja mu se trenutno pridaje u privremenim revizorskim standardima“³⁹

Pored Međunarodnih standarda revizije, namenjenih pre svega eksternim revizorima, postoji set međunarodnih pravila namenjenih internoj reviziji. Međunarodne standarde interne revizije odnosno Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP) izdaje Institut internih revizora (IIA- Institute of Internal Auditors), pod nazivom International Professional Practices Framework (IPPF). Institut internih revizora (IIA) je međunarodna profesionalna asocijacija koja ima sedište u Altamonte Springs-u, Florida, USA. Institut internih revizora je globalni glas profesije, autoritet koji je međunarodno priznat i prepoznat kao lider profesije i ključni zastupnik i edukator profesije interne revizije.

Pored pomenutih Međunarodnih standarda eksterne i interne revizije treba napomenuti još jedno međunarodno telo koje se bavi navedenom problematikom u

³⁹ Soltani, B., *Revizija – međunarodni pristup*, 2009, str. 129.

oblasti javnih finansija, a to je Međunarodna organizacija vrhovnih institucija za reviziju INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Navedena organizacija je organizacija nacionalnih vrhovnih institucija za reviziju, odnosno državnih revizorskih institucija. INTOSAI je osnovana 1953.g. u Havani, a njen osnovni dokument koji promovise državnu reviziju je Limska deklaracija o smernicama i pravilima revizije, usvojena 1977. godine na kongresu u Limi-Peru. „Glavni cilj Limske deklaracije je pozivanje na nezavisnu reviziju institucija vlasti sa namerom da ovaj zahtev preraste u standard koji će omogućiti vrhovnim institucijama za reviziju da ispune svoju ulogu. Zahtevi Limske deklaracije se ne zadovoljavaju samo deklarativnim postizanjem nezavisnosti, nego ova nezavisnost zahteva postojanje uporišta u zakonodavstvu.“⁴⁰ Standardi državne revizije su usvojeni na kongresu 1992.g. u Vašingtonu, a dopunjeni 1995.g. na kongresu u Kairu. Pored toga INTOSAI izdaje i uputstva za dobro upravljanje (INTOSAI GOV), koja su namenjena administrativnim organima, na primer, o internoj kontroli i računovodstvu. Pitanja interne revizije u javnom sektoru obrađena su u dva dokumenta: 1) INTOSAI GOV 9140 – Nezavisnost interne revizije u javnom sektoru i 2) INTOSAI GOV 9150- Koordinacija i saradnja između vrhovne revizorske institucije i internih revizora u javnom sektoru.

U nastojanju da obezbedi potrebe javnog sektora na jedinstven način, Institut internih revizora (IIA) obezbeđuje i informacije koje su posebno prilagođene internim revizorima javnog sektora. Odbor Instituta internih revizora za javni sektor – PSC (Public Sector Committee) je volonterska grupa usredsređena na razvoj smernica koje služe potrebama internih revizora u javnom sektoru. Od 2011.godine PSC je prešao pod nadzor i stručno vođenje Savetodavnog veća, grupe koja nadgleda Odbor za međunarodne računovodstvene standarde – IASB (International Accounting Standards Board) i Odbor za profesionalna pitanja - PIC (Professional Issues Committee), čime se obezbeđuje formalizovaniji i dosledniji razvoj smernica za javni sektor u oblasti interne revizije. Od tada do danas je zabeležen veći broj aktivnosti na usmeravanju javnog sektora izdavanjem niza dopunskih smernica i praktičnih saveta. Svojom aktivnošću obezbeđuju autoritativne stavove i komentare, čime pružaju podršku revizorskoj profesiji u javnom sektoru.

U Evropi, odnosno u Evropskoj uniji (EU), zakonodavno uređenje oblasti finansijskog izveštavanja i revizije, se zasniva na direktivama EU i na zakonima pojedinih država članica ili uredbama EU koje postaju zakoni u zemljama članicama. Prvi značajan dokument iz ove oblasti je Osmo direktiva iz 1984.godine. Evropska komisija je navedenom direktivom postavila uslove koje moraju ispunjavati lica koja su odgovorna za statutarnu reviziju finansijskih izveštaja: stručne kvalifikacije, lični integritet i nezavisnost. Nadalje Zelena knjiga Evropske komisije iz 1996.godine “Uloga, položaj i odgovornost statutarne revizora u Evropskoj uniji“, naglasila je značaj razmatranja Međunarodnih revizorskih standarda, kao polaznu osnovu za standarde koji će se primenjivati prilikom statutarne, odnosno obavezne revizije u EU. Nedostaci zbog nepreciznosti Osme direktive, „posebno po pitanju zahteva o nezavisnosti dovele su do neizbežnih razlika u nacionalnim zakonodavstvima, te u nekim slučajevima i do izostanka zakonodavne podrške.“⁴¹ Zbog nedostataka Osme direktive, Evropska komisija je 2005.godine izmenila navedenu direktivu u cilju harmonizacije prakse statutarne revizije u celoj uniji. Ovim izmenama se preporučuje osnivanje revizorskih odbora, sastavljenih od nezavisnih članova, koji direktno

⁴⁰ Andrić M, *Revizija javnog sektora*, 2012., str. 99.

⁴¹ Soltani, B., *Revizija – međunarodni pristup*, 2009, str. 161.

komuniciraju sa eksternim revizorom, bez prethodne komunikacije sa menadžmentom. Nadalje nova Osmo direktiva uspostavlja načela za: javni nadzor nad radom revizorskih kuća, spoljni nadzor nad kvalitetom rada eksternih revizora i preciznije definiše harmonizovana načela nezavisnosti. Pored toga pomenuta direktiva iz 2005. godine nalaže korišćenje Međunarodnih revizorskih standarda. Zatim formirano je i Evropska grupno telo za nadzor revizije (EGAOB - European Group of Auditors' Oversight Bodies) sa zadatkom jačanja javnog nadzora nad procesom statutarne revizije.

Međutim i pored težnje za ujednačavanjem pristupa procesima finansijskog izveštavanja i revizije između Regulative EU i SAD, nije postignuta potpuna međusobna saglasnost. Prema Soltaniu⁴² Evropska komisija deli ciljeva SOX-a i podržava mnoge njihove mere, ali smatra da usled razlike u kulturnom i pravnom okruženju EU zahteva i uzajamno prihvatanje jednako delotvornih evropskih rešenja od strane SAD. Evropska komisija je posebno zabrinuta zbog zahteva za registracijom revizorskih kuća iz EU pri američkom PCAOB-u, kao i primena odeljka 404 Sarbanes-Oxly zakona koji zahteva istovremeno izvođenje revizije sistema internih kontrola i revizije finansijskih izveštaja od strane eksternog revizora, uz obavezno priključivanje izjave menadžmenta o delotvornosti uspostavljenog sistema internih kontrola uz revizorski izveštaj.

Veliki zagovornik primene Međunarodnih standarda revizije u Evropi je i Evropsko udruženje računovođa (FEE – Federation des Experts Comptables Europeens), koje okuplja računovođe iz 32 države. Ovo udruženje pored podrške obavljanju revizije i izveštavanja po MRevS, odobrava i tumači dodatne postupke revizije i izveštaje proizašle iz specifične pravne regulative pojedinih zemalja. Relevantne revizorske standarde izdaju nacionalni kreatori standarda, koji su obično formirani od strane nacionalnih, profesionalnih računovodstvenih organizacija. Pomenuta organizacija je 2005. godine izdala, a 2007. godine dopunila dokument „Risk Management and Internal Control in the EU Discussion Paper“.

„FEE je izradila dokument u kojem je zbirno prikazano stanje u oblasti sistema upravljanja i kontrole rizika u svim članicama EU, kako bi svi stekli uvid u najbolju praksu, da bi na taj način podstakli:

- kotirane kompanije da aktiviraju menadžment rizika i internu kontrolu u sistemu korporativnog upravljanja, i to prema evropskom modelu;
- regulatore, u okviru EU i pojedinačnim zemljama članicama, da u zakonodavstvo uvedu menadžment rizika i internu kontrolu, a da kompanijama ne nameću preskupe procedure.“⁴³

Tom prilikom je sakupljen veliki broj informacija iz zemalja članica EU, od kojih je napravljena zajednička tabela, koja sadrži tipove rizika sa jedne strane, a sa druge strane su date aktivnosti za upravljanje rizicima i način obaveštavanja javnosti. Zbog zančaja pomenutog istraživanja za potrebe ovog rada, navedenu tabelu u nastavku prikazujemo u celosti.

⁴² Isto, str. 177.

⁴³ Cantino V., *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, 2009., str.63.

Tabela 1 - Upravljanje rizicima i interne kontrole u Evropi i SAD

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva						Angažovanost eksternog revizora
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti			
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i stratejski	Upravljanje rizicima	Obelodanjivanje		
			Utvrdjivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti	
Austrija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ Interni izveštaj o efektivnosti upravljanja rizikom
Belgija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bugarska	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Danska	✓	Preporuke za dobro korporativno upravljanje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estonija	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Finska	✓	Preporuke u vezi sa korporativnim upravljanjem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora			
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti									
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i stratejski	Utvrdjivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti				
Francuska	✓	Trgovinski zakonik	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✓	Eksterno izveštavanje
Grčka	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	Pregled bez izveštavanja
Holandija	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	Izuzev za menadžerske izveštaje
Irska	✓ Plus kompanije kotirane na berzi poput onih u U.K.	Zakoni o preduzećima (kompanijski zakoni)	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	Eksterno izveštavanje
Kipar	✓	Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓Pregled I eksterni izveštaj 0 konzistentnosti normativne usaglašenosti sa kodeksom korporativnog upravljanja

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora					
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti											
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i strategijski	Utvrdivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvodenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti						
Letonija	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Litvanija	✘	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Luksemburg	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Mađarska	✓	Preporuke u vezi sa korporativnim upravljanjem-Budimpeštanska berza	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✘	✓	✓	✘	✘	✘	✘	✘	✘
Malta	✘	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nemačka	✓	Zakoni o akcionarskim društvima i Kodeks korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✘	✓	✓	✓	✓	✘	✘	✓ Interno izveštavanje

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora		
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti								
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i stratejski	Upravljanje rizicima	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti					
Norveška	✓	Kodeks o praksi korporativnog upravljanja	✓	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	*	*	*	*
Poljska	*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Portugalija	✓	Preporuke u vezi sa berzom i regulativa korporativnog upravljanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	*	*	✓	✓ Eksterno izveštavanje
Republika Češka		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Republika Slovačka		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rumunija	✓	Zakon o preduzećima i zakon o berzi	*	✓	*	✓	*	*	*	*	*	*	*	✓ Ispitati bez izveštavanja
Sjedinjene Američke Države	✓	Sarbejn-Okslijev zakon	✓	*	*	✓	✓	✓	✓	✓	*	*	✓	✓ Eksterno izveštavanje

Zemlja	Da li postoje zahtevi?	Gde se nalaze zahtevi?	Opseg eksplicitnih zahteva									Angažovanost eksternog revizora				
			Tipovi rizika			Tipovi aktivnosti										
			Finansijsko izveštavanje	Usaglašenost	Operativni i stratejski	Utvrdjivanje i procena rizika	Reagovanje na rizik	Merenje (izvođenje stanja) efektivnosti	Opšti proces	Upravljanje pojedinačnim rizicima	Zaključak (saopštenje) o efektivnosti					
Slovenija	*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			
Španija	✓	Regulativa berze	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗		
Švajcarska	✓	Samo za finansijske institucije	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
Švedska	✓	U buduće	Kodeks korporativnog upravljanja i Zakon o preduzećima	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Eksterno izveštavanje	
Velika Britanija	✓	✓	Kombinacija kodeksa i pravila Komisije za listing na UK berzama	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	Izuzev eksternog izveštavanja

Preuzeto iz: Valter Cantino, Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole, Data Status, Beograd, 2009., str. 65-69.

Bez obzira na činjenicu da navedeni podaci potiču iz 2007. prvi pogled na tabelu 1. daje utisak njene velike raznolikosti, što ukazuje na prilično veliku neusklađenost u normativnom uređenju sistema upravljanja i kontrole rizika unutar Evropske unije i navedenih zemalja izvan EU, kao i SAD. To navodi na zaključak da predstoji još velik, mukotrpan i dugotrajan posao na harmonizaciji navedene problematike, na globalnom nivou.

Pored navedenih instituta, za profesiju interne revizije za šire evropsko područje osnovana je ECIIA – Evropska konfederacija instituta internih revizora. ECIIA ima misiju koja se ogleda u konsolidaciji profesije interne revizije u Evropi. Njihovo polje rada je saradnja sa Evropskom unijom, njenim parlamentom i komisijama i drugim institucijama od značaja, sa zadatkom da predstavlja i razvija profesiju interne revizije i dobro korporativno upravljanje u Evropi, ali i globalno i da saraduje sa IIA Global-om.

Udruženje internih revizora Srbije (UIRS), osnovano je 2008.g. UIRS je član IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global) od osnivanja, a od 2010.g. i punopravni član priznat kao Institut internih revizora Srbije (IIA Serbia). Od 2011.g. UIRS je član i Evropske konfederacije instituta internih revizora (ECIIA).

Za pitanja državne revizije, 1990.g. u Madridu je osnovan EUROSAI (European Organization of Supreme Audit Institut). Njegov zadatak se ogleda u podsticanju saradnje između evropskih zemalja i pružanja podrške osnivanju nezavisnih tela državne revizije u zemljama Centralne i Istočne Evrope. Pored niza značajnih institucija, kao što su Parlamentarna skupština, Evropska komisije i Evropski sud za ljudska prava, 1975.g. se osniva i Evropski sud revizora (ESR), koji je od 1992.g. potpuno nezavisna institucija EU.

”Evropska komisija je odgovorna za implementaciju budžeta EU, vodi brigu o fondovima EU i njihovom racionalnom korišćenju u skladu sa relevantnim pravilima i propisima. Za većinu rashoda EU koji su namenjeni za poljoprivredu i strukturna prilagođavanja, upravljanje i kontrola fondova se sprovodi u saradnji sa zemljama članicama. Komisija praktično ima funkciju interne revizije koja pomaže da se osigura uspostavljanje i efikasno funkcionisanje adekvatnih kontrolnih sistema. Evropski sud revizora je eksterna institucija za reviziju Evropske unije i predstavnik je poreskih obveznika Evropske unije, koji kontroliše troše li se sredstva Evropske unije u skladu sa budžetskim pravilima i postupcima i za svrhe za koje su namenjena. Glavni zadatak ESR je nadziranje finansija EU, ispitivanje ispravnosti i zakonitosti prihoda i rashoda EU, osiguranje pouzdanog upravljanja finansijskim sredstvima, te ukazivanje i sugerisanje na moguća poboljšanja u upravljanju.”⁴⁴

Pored toga Evropska komisija je 2006.g. razvila i poseban koncept uređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru pod nazivom (PIFC - Public sector Internal Financial Control), osmišljen da pruži pomoć u razumevanju i primeni dobro razvijenih i efektivnih sistema kontrole u javnom sektoru. PIFC se oslanja na INTOSAI smernice za internu kontrolu u javnom sektoru i Stanovište ECIIA o internoj reviziji u Evropi.

Na osnovu ovog pokušaja kratkog prikaza razvoja institucionalizacije kontrolnih mehanizama upravljanja, a naročito njegovog dinamičnog razvoja u poslednjih dvadesetak godina, može se zaključiti da na globalnom nivou postoji veoma jaka želja za ujednačeno rešavanju problematike kontrolnih mehanizama. Takođe se može konstatovati da još uvek ne postoji, kako jedinstvena definicija korporativnog upravljanja, tako ni potpuno ujednačena praksa zakonodavnog uspostavljanja kontrolnih mehanizama, koja se može primeniti na sve situacije i sve pravne sisteme. Razna rešenja i definicije koje danas postoje, u velikoj meri su zavisne od institucije ili autora, kao i od zemlje i zakonodavne tradicije. Razlozi za to prevashodno leže kako u stepenu razvijenosti privreda pojedinih zemalja, tako i u različitom kulturološkom, političkom i pravnom ambijentu, u kome se odvijaju privredne i društvene

⁴⁴ Andrić M., *Revizija javnog sektora*, 2012., str. 152.

aktivnosti. Poznato je da svaki “zakon, kao instrument politike, pretpostavlja aktivnost u određenom pravcu, traži postupanje na određeni način. Međutim, ovi postupci ne bi mogli biti izvedeni ako zakon (pravni akt) ne bi bio zasnovan na objektivnim mogućnostima. Zakon dakle mora biti zakonit – princip “zakonitosti zakona”. Drugo je pitanje koliko zakonska norma može da stimuliše razvoj u određenom pravcu. Zakon može da ubrzava odnosno usporava pojedine društvene procese, ali ih ne može izazvati, odnosno savim zaustaviti. On može čak i da inicira određeni proces, ali samo pod uslovom da za nastavak procesa postoje objektivne mogućnosti (povoljne okolnosti).”⁴⁵

Zakonodavna rešenja se još uvek razlikuju od zemlje do zemlje, ili grupe zemalja, ali imaju i sve više međusobnih sličnosti, koje nesumnjivo proizilaze iz pokušaja standardizacije na globalnom nivou. Dakle najvažnija je činjenica da postoji izražena težnja (volja) za ujednačavanjem rešenja korporativnog upravljanja i njegovih kontrolnih mehanizama na globalnom nivou. Bitno je da postoji konvergencija zakonodavnog uređenja problematike korporativnog upravljanja i njegovih kontrolnih mehanizama, kao i da je to proces koji je otpočeo i koji će trajati. Trajanje procesa će pre svega zavisiti od brzine i stepena ujednačavanja privrednih, društvenih i kulturoloških odnosa među zemljama, a ubrzavaće se sa društveno političkim integracijama između nacionalnih ekonomija i globalizacijom svetskog tržišta.

2.3. Zakonodavno uređenje kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji

U ovom delu rada pokušaćemo ukratko da opišemo zakonodavno uređenje kontrolnih instrumenata u daljoj i bližoj prošlosti Republike Srbije, kao i pregled trenutnih zakonodavnih rešenja internih i eksternih kontrolnih mehanizama. Zakonodavno uređenje internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji sve više dobija na značaju poslednjih desetak godina. Prelaskom na preovlađujuće tržišno regulisanje privrednih odnosa, dolazi i do prodora i implementacije internih kontrolnih mehanizama saglasno zapadnoj poslovnoj praksi.

U prvom delu dajemo kratak osvrt na istorijat implementacije institucionalnih okvira internih kontrolnih organa, kroz Zakon o privrednim društvima i njemu srodnih zakona. Zatim dajemo kraći pregled zakonske implementacije internih i eksternih kontrola upravljanja kroz zakone o računovodstvu i reviziji.

Bez posebnih pretenzija na detaljniju analizu razvoja svesti o potrebi revizije privrednih (finansijskih) aktivnosti i njene funkcionalnosti u dalekoj prošlosti Srbije, na ovom mestu dajemo samo kratak osvrt na postojanje svesti o potrebi zakonodavnog uređenja jedne takve funkcij u dalekoj prošlosti Srbije, koja je bila predviđena u Sretenjskom Ustavu iz 1835. godine.

Sretenjski ustav, donet 15. februara 1835.g. na “Sretenje Gospodnje” je prvi ustav u istoriji Srbije i na prostoru bivše Jugoslavije. Ovaj kratkotrajni ustav je bio jedan od modernijih, demokratskih i liberalnijih ustava svog doba. Ustav je rađen po uzoru na francuske ustavne povelje iz 1814.g. i 1830.g. i belgijski ustav iz 1831.g. Sretenjski ustav je takođe jedan od prvih demokratskih ustava u Evropi. Ukinut je pod pritiscima tadašnjih svetskih sila, Turske, Rusije i Austrije 17. marta 1835. godine, samo mesec dana nakon donošenja, a njegov tvorac je isteran iz službe. Tim demokratskim ustavom je pored ostalih zakonodavnih novina bilo predviđeno i osnivanje svojevrzne državne revizorske institucije.

⁴⁵ Živkov S. “Agrarno zakonodavstvo Jugoslavije 1918-1941 – socijalni osnovi”, 1976., str. 27.

Odredbama ovog Sretenjskog Ustava⁴⁶ se u oblasti javnih finansija razdvajaju izvršne od nadzornih dužnosti. U X Glavi tačka 99. definiše da se “Srpska finansija stara se o svim prihodima i rashodima Knjažestva Srbije”, a tačka 107. definiše i nadzornu funkciju, doduše ne pod nazivom “Državna revizija” nago pod nazivom “Glavna računđinica”. Tačka 107. doslovce glasi: “Knjaz i državni Sovjet postaviće glavnu računđinicu, koja će pregledati sve račune finansije, i motriti da se narodni novci ne troše na druge potrebe, razvje na one, koje su Skupštinom narodnom odobrene.”

Pored toga, pomenuti Ustav na određeni način pokušava da onemogući uspostavljanje sukoba interesa, koji bi mogli da ostvare državni činovnici podvajanjem svojih poslovnih aktivnosti. Na ovo ukazuje tačka 134. dvanaeste Glave, koja glasi: “Nikakav činovnik ne smje voditi trgovine, il' raditi zanata sam i pod svojim imenom”. Dakle državnim činovnicima se zabranjuje bilo kakva druga direktna privredna aktivnost, ali im se dozvoljava indirektno pod “tuđim imenom”.

Ne analizirajući posebno periode do donošenja Zakona o privrenim društvima iz 2011.g. na ovom mestu dajemo samo kraći osvrt na važnija zakonodavna rešenja u prošlosti:

- Prvi jugoslovenski Zakon o formiranju akcionarskih društava je donet 1922.g.
- Posle drugog svetskog rata u Jugoslaviji preovladava državno centralistički model planskog upravljanja do 1965.g., preko instituta Radničkog saveta. Nakon tog perioda postepeno dolazi do zaokreta ka tržišno–kapitalističkom modelu privređivanja jačanjem samoupravljanja od strane radnika.
- Jugoslovenski Zakon o udruženom radu (poznat kao ZUR) iz 1976.g. je karakterističan kao najrazvijeniji oblik naglašavanja učešća radnika u procesu upravljanja i odlučivanja, što se značajno razlikovalo od principa korporativnog upravljanja.
- Jugoslovenski Zakon o preduzećima iz 1988.g.
- Zakon o preduzećima iz 1996.g.
- Zakon o privrednim društvima iz 2004.g.

U nastavku dajemo kratak pregled osnovne sadržine aktuelnog Zakona o privrednim društvima, Zakona o tržištu kapitala i Zakona o javnim preduzećima.

2.3.1. Instistucionalna struktura korporativnog upravljanja u RS.

U svetu postoje brojni propisi zasnovani na najboljim praksama i principima korporativnog upravljanja, za zakonodavno uređenje nadzora i nadzornih organa privrednih subjekata. Ovi propisi se uglavnom bave ulogom organa upravljanja u društvu. Međutim, mali broj njih ima međunarodni domet.

“Među ovim propisima samo se Principi OECD-a bave i kreatorima politike i preduzećima i fokusiraju se na celokupan okvir upravljanja (prava akcionara, nosioci interesa, obelodanjivanje i prakse odbora). Principi OECD-a prihvaćeni su širom sveta kao okvir i referentne smernice za uređenje pitanja korporativnog upravljanja. Objavljeni 1999. godine, a prerađeni 2004., razvijeni su tako da pruže savete o dobrom upravljanju kroz uspostavljanje osnovnih principa. Kako su dovoljno “široko” definisani, ovi principi omogućavaju zemljama članicama da ih u nacionalnim okvirima dalje razrade i prilagode specifičnostima i potrebama sopstvenog okruženja.

⁴⁶ USTAV KNEŽEVINE SRBIJE – SRETENJSKI USTAV (1835)

Okvir korporativnog upravljanja OECD-a zasniva se na četiri osnovne vrednosti:

- Nepristrasnost: Okvir korporativnog upravljanja treba da štiti prava akcionara i da obezbeđuje ravnopravan tretman svih akcionara, uključujući manjinske, kao i one iz drugih zemalja. Svi akcionari treba da imaju mogućnost dobijanja odgovarajućeg obeštećenja u slučaju kršenja njihovih prava.
- Obaveza: Okvir korporativnog upravljanja treba da prizna prava nosilaca interesa koja su utvrđena zakonom i da podstiče aktivnu saradnju između korporacija i nosilaca interesa u stvaranju bogatstva, radnih mesta i održivosti finansijski zdravih društava.
- Transparentnost: Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi odgovarajući nivo javnosti u poslovanju, te s tim u vezi potpuno, istinito i blagovremeno objavljivanje informacija o svim bitnim pitanjima koja se tiču akcionarskog društva, uključujući njegovo finansijsko stanje, uspešnost, vlasništvo i strukturu upravljanja.
- Odgovornost: Okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi strateško usmeravanje akcionarskih društava, delotvorno praćenje izvršnih organa od strane odbora društva i odgovornost odbora prema društvu i akcionarima.

Mnogi nacionalni propisi o upravljanju, uključujući i naše zakonske propise, kao i kodekse korporativnog upravljanja koje su usvojile Privredna komora Republike Srbije i Beogradska berza, razvijeni su na osnovu Principa OECD-a. Ovi Principi mogu da posluže kao odlična referentna tačka za međunarodnu praksu i preporučuju se svima onima koji su zainteresovani za razumevanje nekih od principa ugrađenih u osnovu nacionalnih standarda⁴⁷.

Privredna društva u našoj zemlji se osnivaju, postoje i posluju u nekoj od pravnih formi utvrđenih Zakonom o privrednim društvima. Pravne forme su: ortačko društvo i komanditno društvo, kao društva lica, i društvo sa ograničenom odgovornošću i akcionarsko društvo, kao društva kapitala. Osnovna razlika se tiče odgovornosti za obaveze prema trećim licima, za društva lica postoji neograničena odgovornost za obaveze društva, za društva kapitala postoji ograničena odgovornost članova i akcionara za obaveze društva. Za svoje obaveze društvo kapitala odgovara celokupnom svojom imovinom, dok članovi i akcionari ne odgovaraju za obaveze društva, osim do iznosa upisanog, unetog i neunetog uloga u kapital, odnosno imovinu društva. Funkcija nadzora se ostvaruje različito, u zavisnosti od toga o kojem se društvu kapitala radi i od toga koji model upravljanja postoji u društvu – jednodomni (skupština i direktor jedan ili više), ili dvodomni (skupština, nadzorni odbor, direktor jedan ili više).

Zakon o privrednim društvima članom 198. uređuje i organe upravljanja privrednim društvima:“ (1) Upravljanje društvom može biti organizovano kao jednodomno ili dvodomno. (2) U slučaju jednodomnog upravljanja, organi društva su: 1) skupština; 2) jedan ili više direktora. (3) U slučaju dvodomnog upravljanja, organi društva su: 1) skupština; 2) nadzorni odbor; 3) jedan ili više direktora“⁴⁸ Direktora imenuje skupština, odnosno nadzorni odbor, ako je upravljanje društvom dvodomno. Kod dvodomnog upravljanja nadzorni odbor posreduje između odbora direktora i akcionara. Nadzire se tekuće poslovanje (na osnovu izveštaja i pokazatelja), kao i utvrđivanjem poslovne strategije (preventivni nadzor) i ciljeva poslovanja. Nadzorni odbor daje saglasnost upravi – menadžmentu za preduzimanje poslova ili radnji iz delokruga njihove nadležnosti.

⁴⁷ IFC- International Finance Corporation, *Korporativno upravljanje – Priručnik*, 2011. str. 11.- 12.

⁴⁸ Zakon o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/11, 99/11

„U akcionarskim društvima vršenje nadzora nad radom članova uprave – menadžmenta ostvaruje se direktnom kontrolom od strane akcionara i indirektnom kontrolom preko lica ili organa koje su izabrali. Direktna kontrola se vrši korišćenjem prava na informisanje o poslovanju društva, uvida u poslovnu dokumentaciju društva i njeno kopiranje, obaveze kontinuiranog objavljivanja osnovnih podataka o društvu i njegovim poslovima, usvajanjem godišnjih finansijskih izveštaja, usvajanjem izveštaja o poslovanju uprave društva, direktora, odnosno nadzornog odbora. Indirektna kontrola se sprovodi kada akcionari nisu u mogućnosti da vrše adekvatnu direktnu kontrolu (nedovoljna stručnost, disperzovano akcionarstvo, nedostatak informacija) pa imenuju lica koja nadziru zakonitost poslovanja društva i kontrolišu rad uprave društva. Uloga neizvršnih direktora jednodomnog upravljanja i članova nadzornog odbora dvodomnog upravljanja je u popunjavanju praznine između akcionara i izvršnih direktora u pogledu kontrole zakonitosti poslovanja društva. Neizvršni direktori i članovi nadzornog odbora su svakodnevno iznutra uključeni u rad društva što je prednost za nadzor nad radom uprave – direktora. Jedan broj neizvršnih direktora ili članova nadzornog odbora treba da bude nezavisan, što je u našem zakonodavstvu i nadamo se i praksi veliki korak napred ka dobroj praksi korporativnog upravljanja. Indirektna kontrola se vrši i spolja, izborom eksternog nezavisnog revizora.“⁴⁹

Vršenje nadzora u akcionarskom društvu može da bude unutrašnji (interni) i spoljni (eksterni), sa razlikovanjem nadzora u javnom društvu i nejavnom društvu (zatvorenom), kao i da li se radi o jednodomnom ili dvodomnom modelu upravljanja. Društvima je ostavljena mogućnost da svojim aktima sama urede sistem unutrašnjeg nadzora u skladu sa potrebama i zahtevima, s tim da su javna akcionarska društva obavezna da imenuju najmanje jedno lice koje će rukovoditi poslovima unutrašnjeg nadzora, a koje ispunjava minimalne uslove (propisane statutom ili drugim aktom društva) u pogledu profesionalnog i stručnog znanja i radnog iskustva. Internog revizora imenuje direktor odnosno odbor direktora (jednodomno upravljanje), odnosno nadzorni odbor na predlog komisije za reviziju (dvodomno upravljanje). Eksterni nadzor je poveren eksternim revizorima i usklađen je sa evropskim zakonodavstvom. Eksterna revizija finansijskih izveštaja se obavlja u skladu sa MRS i MSFI i Međunarodnim standardima revizije MSR. Godišnji finansijski izveštaji javnih akcionarskih društava, bez obzira na njihovu veličinu, obavezno su predmet revizije.

Unutrašnji nadzor privrednih društava definisan je članovima 451. i 452. Organizacija unutrašnjeg nadzora je prepuštena privrednim društvima za samostalno uređenje, s tim da javnim akcionarskim društvima jedno lice nadležno za unutrašnji nadzor mora imati zvanje ovlaštenog internog revizora. Poslovi unutrašnjeg nadzora prema članu 452. obuhvataju: „(1) Poslovi unutrašnjeg nadzora naročito obuhvataju: 1) kontrolu usklađenosti poslovanja društva sa zakonom, drugim propisima i aktima društva; 2) nadzor nad sprovođenjem računovodstvenih politika i finansijskim izveštavanjem; 3) proveru sprovođenja politika upravljanja rizicima; 4) praćenje usklađenosti organizacije i delovanja društva sa kodeksom korporativnog upravljanja; 5) vrednovanje politika i procesa u društvu, kao i predlaganje njihovog unapređenja. (2) Lice koje rukovodi poslovima unutrašnjeg nadzora dužno je da o sprovedenom nadzoru poslovanja redovno izveštava komisiju za reviziju, a u društvima koja nemaju komisiju za reviziju odbor direktora, odnosno nadzorni odbor ako je upravljanje društvom dvodomno.“⁵⁰

Odbor direktora može obrazovati komisije koje mu pomažu u radu, a naročito radi pripremanja odluka koje donosi, odnosno nadzora nad sprovođenjem određenih odluka ili radi obavljanja određenih stručnih poslova za potrebe odbora direktora U skladu sa članom 409. Odbor direktora javnog akcionarskog društva obavezno obrazuje komisiju za reviziju. Prema članu 411. Zadaci komisije za reviziju su: “ 1) priprema, predlaže i proverava sprovođenje računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima; 2) daje predlog odboru direktora za

⁴⁹ Nerandžić B., Perović V., „Upravljačko računovodstvo“, 2013., str. 59.

⁵⁰ Zakon o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/11, 99/11

imenovanje i razrešenje lica nadležnih za obavljanje funkcije unutrašnjeg nadzora u društvu; 3) vrši nadzor nad radom unutrašnjeg nadzora u društvu; 4) ispituje primenu računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjuje sadržinu finansijskih izveštaja; 5) ispituje ispunjenost uslova za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja društva; 6) sprovodi postupak izbora revizora društva i predlaže kandidata za revizora društva, sa mišljenjem o njegovoj stručnosti i nezavisnosti u odnosu na društvo; 7) daje mišljenje o predlogu ugovora sa revizorom društva i u slučaju potrebe daje obrazloženi predlog za otkaz ugovora sa revizorom društva; 8) vrši nadzor nad postupkom revizije, uključujući i određivanje ključnih pitanja koja treba da budu predmet revizije i proveru nezavisnosti i objektivnosti revizora; 9) obavlja i druge poslove iz domena revizije koje joj poveri odbor direktora.⁵¹

Pored ove detaljne regulacije finansijskog upravljanja i kontrole u našem zakonodavstvu se zasebno Zakonom o javnim preduzećima regulišu organi upravljanja u javnim preduzećima. Zakonom o javnim preduzećima, kao i Zakonom o privrednim društvima predviđena je mogućnost jednodomog i dvodomog organizovanja organa upravljanja, no u oba slučaja najviši organ upravljanja predstavlja nadzorni odbor. Pored nadzornog odbora ovaj zakon predviđa i postojanje Komisije za reviziju. Formiranje ove komisije članom 43. ovog zakona je preporučujuća odredba, obzirom da nisu predviđene kaznene odredbe, za razliku od Zakona o reviziji, gde je ona obevezujuća za društva od javnog značaja, obzirom da navedeni zakon predviđa sankcije za ne njegovo ne organizovanje. Prema članu 44. Zakona o javnim preduzećima zadaci Komisije za reviziju su: “ 1) priprema, predlaže i proverava sprovođenje računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima; 2) ispituje primenu računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjuje sadržinu tih izveštaja; 3) ispituje ispunjenost uslova za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja; 4) sprovodi postupak izbora revizora društva i predlaže kandidata za revizora; 5) vrši druge poslove koje joj poveri nadzorni odbor.”⁵²

Svakako da bi razvoj dobrog korporativnog upravljanja i u javnim preduzećima doprineo kvalitetu celokupnog korporativnog upravljanja u našoj privredi. Međutim prema nekim autorima⁵³ korporativno upravljanje u javnim preduzećima je teško ostvarivo u potpunosti u važećem pravnom okviru. Radi se o privrednim subjektima sa jednim vlasnikom, koji je istovremeno i nosilac državne vlasti, a time ujedno i drugih interesa koji nisu uvek usmereni samo na dobro korporativno upravljanje nego i na ostvarivanje socijalnih i političkih interesa. Obzirom da se u u državi istovremeno stiču regulatorna vlast, vlasništvo nad imovinom i upravljačka funkcija, zbog čega postoji potencijalni sukob interesa između regulatora, vlasnika i upravljača. Stoga je teško utvrditi jasnu liniju odgovornosti korporativnog upravljanja.

Radi obezbeđenja dobrog sistema korporativnog upravljanja u javnom sektoru koji obuhvataju kako direktne tako i indirektne korisnike (javna preduzeća) javnih sredstava, Vlada Republike Srbije je 2009.g. usvojila Strategiju razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji. Pored unapređenja sistema upravljanja u javnom sektoru ova Strategija ima za cilj i harmonizaciju odnosa sa zakonodavstvom Evropske unije, koje se prati u Poglavlju 32- Finansijski nadzor. Interna finansijska kontrola u javnom sektoru (IFKJ) predstavlja primenu spomenutih principa PIFC na nivo EU. U cilju realizacije navedenog projekta osnovana je Centralna jedinica za harmonizaciju koja koordinira dve oblasti *Finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru* i *Internu reviziju u javnom sektoru*.

⁵¹ Isto.

⁵² Zakonom o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS br. 119/12, 116/13, 44/14

⁵³ Lepotić Kovačević B., *Pravni okvir za korporativno upravljanje u javnim preduzećima u oblasti energetike*, 2008., str. 330.-340.

2.3.2. Zakonodavno uređenje finansijske kontrole, finansijskog izveštavanja i revizije

U dugom periodu pre prodora savremenih ideja o ulozi internih kontrolnih mehanizama, na prostorima bivše SFRJ preovladala je praksa društvene kontrole poslovanja. Prve društvene kontrole poslovanja na našim prostorima se vezuju za Službu društvenog knjigovodstva (SDK). Služba je bila centralizovano organizovana na nivou Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ), sa svojim organizacionim delovima po republikama i pokrajinama. Mada organizovana eksterno, u okviru SDK ta kontrola je nazivana "internom kontrolom". "Interna kontrola se obavlja u organizacionim jedinicama Službe na osnovu naloga i druge dokumentacije što ih korisnici društvenih sredstava (KDS) podnose prilikom raspolaganja sredstvima na računima kod SDK, Zakon o SDK (čl. 45)."⁵⁴ Dalje se navodi da je za dobro obavljanje interne kontrole neophodno ne samo dobro poznavanje propisa, nego i poznavanje samoupravnih sporazuma i društvenih dogovora, kao i poznavanje delatnosti KDS i poslovnih odnosa koji proističu iz te delatnosti, kao i uputstava Službe za primenu pojedinih propisa. Kontrolisano je formiranje, raspolaganje, korišćenje društvenih sredstava i izvršavanje utvrđenih obaveza. Osnov preventivne kontrole se svodio na kontrolu naloga, sa kojima su KDS vršili promene na svojim žiro i drugim računima. Odnosno preventivna kontrola je otpočinjala proverom pravilnosti upotrebe instrumenata platnog prometa. Pored ove kontrole postojala je i neposredna kontrola kod korisnika društvenih sredstava koja: "treba u punoj meri da ima u vidu principe i vidove društvene samozaštite, koja treba da onemogući uzurpaciju društvenih sredstava, bolje reći privatizaciju, ili na drugi način nezakonito raspolaganje društvenim sredstavima, korišćenja protivno njihovoj nameni i teže povrede društvenih interesa u korišćenju, upravljanju i raspolaganju društvenim sredstvima"⁵⁵ Ovu kontrolu su sačinjavale pojedinačne kontrole bilansnih pozicija i celokupne računovodstvene evidencije.

Pored te opšte društvene kontrole u tom periodu je postojala i zakonski propisana interna kontrola organizovana kod tadašnjih korisnika društvenih sredstava. Pored ustavne kategorije Samoupravne radničke kontrole, u članu 107. Ustava iz 1974.g. se veoma detaljno određuju osnovni zadaci samoupravne radničke kontrole i njen sadržaj rada. Posebno se ističe obaveza samoupravne radničke kontrole "da saraduje sa organima društvenog nadzora i kontrole".

Odredbe Uredbe o knjigovodstvu privrednih organizacija propisuju da se iz knjigovodstva privredne organizacije mora videti stanje i kretanje svih sredstava kojima ona rukuje, kao i njihovih izvora, da se omogući praćenje procesa rada, utvrđivanje ukupnog prihoda i dohotka, kao i njegova raspodela, izrada kalkulacije cena proizvoda, plan, analiza itd. Takve načelne odredbe treba da omoguće ne samo organima državne uprave ili Službe društvenog knjigovodstva uvid u poslovanje organizacija udruženog rada, nego to treba da posluži i samim organima samoupravljanja i svim radnim ljudima u toj radnoj organizaciji da sagledaju stanje sredstava i rezultat svog poslovanja."⁵⁶ Ovakva složena formulacija zadataka internih kontrolnih mehanizama u preduzeću iz tog vremena, ukazuje na to, da se tada vodilo računa o sveobuhvatnosti i svrsishodnosti kontrole.

Raspadom SFRJ, dolazi i do reorganizacije SDK, koji dobija svoj novi naziv - Zavod za obračun i plaćanje (ZOP). Od 1996. godine Zavod obavlja poslove platnog prometa, poslove evidencije i finansijske statistike, poslove kontrole pravnih lica u Saveznoj Republici Jugoslaviji (SRJ). Zavod za obračun i plaćanja pored platne funkcije imao je značajnu

⁵⁴ Priručnik za rad u kontroli SDK, 1981, str.3.

⁵⁵ Priručnik za rad u kontroli SDK, 1981, str. 41.

⁵⁶ Tišma T, "Kontrola finansijskog poslovanja", Informatorov priručnik za kadrove, Zagreb,1974. Str. 205.

obračunsku i kontrolnu funkciju, odnosno preventivnu kontrolu, nasleđenu od nekadašnje SDK. Obračunski sistem privrednih aktivnosti se zasnivao na na lokalnim računovodstvenim propisima, nasleđenim iz bivše SFRJ. Zakonom iz 1996.g. propisuje se polugodišnja i godišnja izrada računovodstvenih izveštaja, za razliku od ranijeg perioda kada je ona bila kvartalna. Vođenje poslovnih knjiga se poverava samo stručnom licu, koje je steklo neko od propisanih stručnih zvanja iz oblasti računovodstva. Poslovi internih računovodstvenih kontrola su definisani u članu 9. pomenutog zakona: “(1) Pravno lice opštim aktom određuje lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje isprave o poslovnoj promeni, uređuje kretanje knjigovodstvenih isprava i utvrđuje rokove za dostavljanje tih isprava na dalju obradu. (2) Pravno lice opštim aktom propisuje i interne računovodstvene kontrolne postupke kojima se obezbeđuje da sve poslovne promene budu tačno proknjižene i da poslovne knjige budu ažurne i međusobno usaglašene.”⁵⁷ Dakle, u tom periodu postoji kako interna računovodstvena kontrola, tako i eksterna prethodna kontrola usaglašenosti sa zakonskim propisima. Poslovi eksterne revizije su uređeni Zakonom o reviziji računovodstvenih izveštaja iz 1996.g. gde se u članu 1. navodi: „Revizija računovodstvenih izveštaja je ispitivanje računovodstvenih izveštaja radi davanja mišljenja o tome da li oni objektivno i istinito prikazuju stanje imovine, kapitala i obaveza, kao i rezultate poslovanja pravnog lica, u skladu sa saveznim zakonom kojim se uređuje računovodstvo i računovodstvenim standardima“⁵⁸. Eksterna revizija obavezna je za velika i srednja preduzeća razvrstana u skladu sa saveznim zakonom kojim se uređuje računovodstvo, banke i druge finansijske organizacije, organizacije za osiguranje, berze i berzanske posrednike, kao i za sve emitente koji svoje hartije od vrednosti prodaju putem javne ponude.

Zavod za obračun i plaćanje prestaje sa svojim radom od 01.01.2003.g., tada se celokupan platni promet seli u poslovne banke. U to vreme ukidanje pomenutog Zavoda je obrazloženo potrebom usaglašavanja zakona sa EU (Evropskom unijom). Istovremeno sa tom zakonskom izmenom, donosi se i novi Zakon o računovodstvu i reviziji iz 2002.godine, u primeni od 01.01.2003.g., kojim se otpočinje sa uvođenjem Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) u našu poslovnu praksu, odnosno članom 19. se propisuje obaveza pridržavanja načela MRS. Članom 23. ovog zakonskog rešenjem propisuje se obaveza godišnjeg računovodstvenog izveštavanja, na kraju poslovne godine. Dok se zadržava obaveza vođenja poslovnih knjiga od strane ovlašćenih stručnih lica. Sa aspekta ovog rada je zanimljiv stav 1) člana 12.: “Pravna lica i preduzetnici opštim aktom uređuju organizaciju računovodstvenog sistema, interne računovodstvene kontrolne postupke, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na dalju obradu.”⁵⁹ Ovakvim zakonskim rešenjem proces interne kontrole ostaje samo u nadležnosti privrednih subjekata i postaje stvarno samo interna kontrola. Naravno Zakon u članu 30. predviđa i obavezu eksterne revizije finansijskih izveštaja, koja se obavlja u skladu sa Međunarodnim standardima revizije (MSR), za velika i srednja pravna lica, kao i za sve emitente koji prodaju svoje dugoročne hartije od vrednosti putem javne ponude, koja se obavlja u skladu sa Međunarodnim standardima revizije (MSR).

Zaposleni u Zavodu za obračun i plaćanje, su smatrani veoma stručnim kadrom za poslove kontrole, i to pre svega kontrole usaglašenosti sa zakonskim propisima. Ukidanjem ZOP-a, deo radnika ZOP-a prelazi u Narodnu Banku Jugoslavije, deo u novoosnovanu upravu za javna plaćanja, deo u Poresku upravu i jedan deo u Poslovne banke i pojedina preduzeća. Tada dolazi do naglog ukidanja eksternih kontrolnih mehanizama (kontrole usaglašenosti sa zakonskim propisima), dok istovremeno još nisu svuda u potpunosti

⁵⁷ Zakon o računovodstvu, Sl. list SRJ br. 46/96, 60/96, 74/99, 22/01, 71/01

⁵⁸ Zakon o reviziji računovodstvenih izveštaja, Sl. list SRJ br. 30/96, 74/99, 1/00, 71/01

⁵⁹ Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. list SRJ br. 71/02 i Sl. Glasnik RS 55/04

formirani i razvijeni adekvati interni kontrolni mehanizmi u preduzećima. Nivo kvaliteta uspostavljenih internih kontrolnih mehanizama razlikovao se od entiteta do entiteta, pre svega u zavisnosti od stručnosti računovođa i spremnosti rukovodećih kadrova za uspostavljanje internih kontrolnih mehanizama.

Zako o računovodstvu i reviziji iz 2006.godine, koji je sa svojim izmenama i dopunama važio do 2013.g. unosi značajniji deo novina. Osnovna karakteristika ovog zakonskog rešenja je da se u pravnu regulativu uvodi pojam interne revizije. Stav 1) član 2. pomenutog zakonskog rešenja glasi:” (1) Pravna lica i preduzetnici dužni su da vođenje poslovnih knjiga, priznavanje i procenjivanje imovine i obaveza, prihoda i rashoda, sastavljanje, prikazivanje, dostavljanje, obelodanjivanje i reviziju finansijskih izveštaja, kao i internu reviziju vrše u skladu sa zakonskom, profesionalnom i internom regulativom”⁶⁰ Za profesionalnu regulativu se smatraju: Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja; Međunarodni računovodstveni standardi - MRS (International Accounting Standards - IAS), odnosno Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja - MSFI (International Financial Reporting Standards - IFRS), tumačenja koja su sastavni deo standarda, Međunarodni standardi revizije - MSR (International Standards on Auditing - ISA) i Kodeks etike za profesionalne računovođe (Code of Ethics for Professional Accountants). To praktično znači da se svetska računovodstvena praksa u naš privredni sistem uvodi na velika vrata. Međutim, ukida se obaveza vođenja poslovnih knjiga od strane sertifikovanih računovođa. Članom 16. se propisuje, da pravno lice samostalno svojim aktom određuje uslove koje je potrebno da ispuni lice koje vodi poslovne knjige i sastavlja finansijske izveštaje. Zanimljivo je da se ovim zakonom u članu 8. proširuje kontrolna odgovornost računovođa, što je vidljivo iz stava 1) pomenutog člana: “Pravna lica i preduzetnici opštim aktom, u skladu sa ovim zakonom, uređuju organizaciju računovodstva na način koji omogućava sveobuhvatno evidentiranje, kao i sprečavanje i otkrivanje pogrešno evidentiranih poslovnih promena, uređuju interne računovodstvene kontrolne postupke, utvrđuju računovodstvene politike, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje i kontrolu računovodstvenih isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na dalju obradu”⁶¹. Inače i dalje je zadržana zakonska obaveza godišnjeg računovodstvenog izveštavanja.

Sa aspekta ovog rada najzanimljiviji je član 29., istovremeno i jedini u poglavlju VIII Interna revizija, koji u nastavku dajemo u celost:” (1) Pravno lice može da obezbedi, a u zakonom određenim slučajevima dužno je da obezbedi, internu reviziju sa zadatkom da ispituje, ocenjuje i prati adekvatnost i efikasnost računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, u skladu sa zakonom. (2) Sistem internih kontrola obuhvata sve procedure i postupke koje je rukovodstvo pravnog lica utvrdilo u cilju obezbeđenja urednog i efikasnog poslovanja pravnog lica, pridržavanja utvrđene politike rukovodstva, očuvanja integriteta sredstava, sprečavanja i otkrivanja kriminalnih radnji i grešaka, primene zakonskih propisa, tačnosti i potpunosti računovodstvenih evidencija, kao i blagovremenog sastavljanja pouzdanih finansijskih informacija”⁶² Ovim članom se otvara put internoj reviziji u Srbiji, i ako još uvek nije propisana zakonska obaveza uvođenja interne revizije, osim u slučajevima propisanim zakonom, ostavljena je mogućnost njenog formiranja. Članom 37. ostaje propisana obaveza eksterne revizije finansijskih izveštaja za velika i srednja pravna lica, kai i za mala pravna lica koja izdaju hartije od vrednosti. Prema članu 38. Zakona iz 2006.g.,stavom 17) se propisuje da je preduzeće za reviziju, dužno da obavesti organ upravljanja, odnosno drugi nadležan organ (odbor za reviziju), u pravnom licu u kome vrši

⁶⁰ Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. glasnik RS br. 46/06 , 111/09 , 99/11

⁶¹ Isto

⁶² Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. glasnik RS br. 46/06 , 111/09 , 99/11

reviziju, o posebno značajnim nedostacima u funkcionisanju sistema internih kontrola u procesu finansijskog izveštavanja i da svoje zaključke i nalaze uvrsti u obavezni sadržaj pisma rukovodstvu. Ovom formulacijom se indirektno uvodi Odbor ili Komisija za reviziju, kao dobrovoljni organ upravljanja. Zakon predviđa sertifikaciju ovlašćenih internih revizora i ovlašćenih revizora pri Komori ovlašćenih revizora.

Zakonima iz 2013.g. dolazi do razdvajanja Zakona o računovodstvu i Zakona o reviziji. Zakon o računovodstvu uopšte ne razmatra problematiku interne revizije. Pitanje internih kontrola je definisano članom 7., kao pitanje koje samostalno regulišu pravna lica i to: „uređuju organizaciju računovodstva na način koji omogućava sveobuhvatno evidentiranje, kao i sprečavanje i otkrivanje pogrešno evidentiranih poslovnih promena, uređuju interne računovodstvene kontrolne postupke, utvrđuju računovodstvene politike, određuju lica koja su odgovorna za zakonitost i ispravnost nastanka poslovne promene i sastavljanje i kontrolu računovodstvenih isprava o poslovnoj promeni, uređuju kretanje računovodstvenih isprava i utvrđuju rokove za njihovo dostavljanje na dalju obradu i knjiženje u poslovnim knjigama.“⁶³ Zakon zadržava primenu MRS i IFRS, i obavezu godišnjeg izveštavanja.

Međutim Zakon o reviziji iz 2013.g. članom 43. Propisuje zakonsku obavezu formiranja Komisije za reviziju u društvima od javnog interesa, istovremeno propisujući i sankcije za nesprovođenje ove odredbe. Zakonski je definisana obaveza eksternog revizora da izveštava pravno lice kod kojeg obavlja reviziju, odnosno Komisiju za reviziju, o ključnim pitanjima koja proizlaze iz obavljanja revizije, a posebno, i o značajnim nedostacima interne kontrole u vezi sa procesom finansijskog izveštavanja. Članom 44. propisuje da pravno lice može da poveri obavljanje poslova interne revizije licu koje ima sertifikat Komore o stečenom zvanju ovlašćeni interni revizor. Zanimljivo je da je formiranje interne revizije privrednim društvima propisano samo na dobrovoljnoj osnovi. Pored toga što zakon detaljno propisuje pridržavanje Međunarodnih standarda revizije (MSR), u njemu se nigde ne navodi obaveza pridržavanja Međunarodnih standarda interne revizije, odnosno profesionalne regulative, kako je navedeno u članu 2. prethodne verzije zakona. Ova obaveza je propisana u okviru sertifikacije za zvanje ovlašćeni interni revizor, pri Komori ovlašćenih revizora.

Na ovom mestu potrebno je da se osvrnemo i na druga zakonska rešenja koja uređuju oblast internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji. Svakako da se ovde mora na prvom mestu spomenuti Zakon o privrednim društvima. Poslednja verzija pomenutog zakona iz 2011. godine, za razliku od Zakona o privrednim društvima iz 2004. godine, je napravila razliku između pojmova revizije i sada definiše: eksternu ili zakonsku reviziju, internu reviziju i komisiju za reviziju. U Zakonu iz 2004. godine se pojavljuje samo pojmom „revizija“ te se samo iz konteksta zakonskih odredbi moglo razumeti o kojoj vrsti revizije ili organu je reč.

Još jedan zakon tretira problem funkcionisanja internih kontrolnih mehanizama, a to je Zakon o tržištu kapitala koji članom 54. obavezuje eksternog revizora da prilikom sprovođenja revizije finansijskih izveštaja „dostavi Komisiji, upravnom i izvršnom odboru mišljenje o efikasnosti funkcionisanja unutrašnje revizije, sistemu upravljanja rizicima i sistemu unutrašnjih kontrola i da svoje zaključke i nalaze uvrsti u obavezan sadržaj pisma rukovodstvu.“⁶⁴

Pored zakonodavnog uređenja internih kontrolnih mehanizama u privatnom sektoru, oni su predmet zakonodavnog uređenja i za državni sektor, jer su odredbe Zakona o računovodstvu i reviziji obavezujuće i za privatna i za državna preduzeća. Istovremeno sa donošenjem Zakona o računovodstvu i reviziji iz 2006.g. donosi se iste godine i Zakon o budžetskom sistemu. Podzakonskim aktima se uvodi i obaveza organizovanja interne revizije umesto budžetske inspekcije, kako kod direktnih, tako i kod indirektnih korisnika budžetskih sredstava i javnih preduzeća. Pomenutim zakonom uvodi se i obaveza uspostavljanja interne kontrole kod navedenih korisnika. Verzijom Zakona o budžetskom sistemu iz 2009.g. umesto

⁶³ Zakon o računovodstvu, Sl. glasnik RS br. 62/13

⁶⁴ Zakon o tržištu kapitala, Sl. glasnik RS br. 31/11

interne kontrole uvodi se termin finansijskog upravljanja i kontrole, koji egzistira i u verziji iz 2006.g. ali samo kao obaveza Centralne jedinice za harmonizaciju. Aktuelnim Zakonom o budžetskom sistemu iz 2009.g. članovima 81. i 82., a u skladu sa izmenama iz 2011.g. kod direktnih i indirektnih korisnika javnih sredstava postoji obaveza uspostavljanja funkcije finansijskog upravljanja i kontrole, kao i obaveza uspostavljanja funkcije interne revizije, pri čemu je u skladu sa članom 81. stavom 2.i 3. propisana obaveza upravljanja rizicima:

„ 2) Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvata sledeće elemente:

- 1) kontrolno okruženje;
- 2) upravljanje rizicima;
- 3) kontrolne aktivnosti;
- 4) informisanje i komunikacije;
- 5) praćenje i procenu sistema.

(3) Finansijsko upravljanje i kontrola organizuje se kao sistem procedura i odgovornosti svih lica u organizaciji⁶⁵ Iz navedenih stavova proizilazi da je upravljanje rizicima obaveza i odgovornost svih lica u organizaciji.

Ovakav pristup finansijskom upravljanju i kontroli kod direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava daje veoma detaljne smernice za razvoj pomenute oblasti. Nadalje ova oblast se veoma detaljno reguliše podzakonskim aktima. U članu 5. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, data je definicija kontrolnog okruženja koje obuhvata: „1) lični i profesionalni integritet i etičke vrednosti rukovodstva i svih zaposlenih kod korisnika javnih sredstava; 2) rukovođenje i način upravljanja; 3) određivanje misija i ciljeva; 4) organizacionu strukturu, uspostavljanje podele odgovornosti i ovlašćenja, hijerarhiju i jasna pravila, obaveze i prava i nivoe izveštavanja; 5) politike i praksu upravljanja ljudskim resursima; 6) kompetentnost zaposlenih.“⁶⁶ Pored ove oblasti posebnim pravilnikom je uređena i oblast interne revizije. Prema članu 10. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, interna revizija ima sledeće zadatke: „Interna revizija pomaže korisniku javnih sredstava u postizanju njegovih ciljeva primenjujući sistematičan i disciplinovan pristup u ocenjivanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u odnosu na: 1) identifikovanje rizika, procenu rizika i upravljanje rizikom od strane rukovodioca svih nivoa kod korisnika javnih sredstava; 2) usklađenost poslovanja sa zakonima, internim aktima i ugovorima; 3) pouzdanost i potpunost finansijskih i drugih informacija; 4) efikasnost, efektivnost i ekonomičnost poslovanja, 5) zaštitu sredstava i podataka (informacija); 6) izvršenje zadataka i postizanje ciljeva.“⁶⁷

I kao poslednji zakon značajan sa aspekta ovog rada navešćemo pojedine odredbe Zakona o državnoj revizorskoj instituciji. Posle nekoliko godina opšte javne rasprave i posebnog zalaganja Verice Barać predsednice Saveta za borbu protiv korupcije, ovaj zakon je ugledao svetlo dana 2005. godine. Nažalost prošlo je još skoro dve godine do početka njegovog funkcionisanja, obzirom da je tek krajem 2007.g. Vlada Republike Srbije imenovala članove Saveta državne revizorske institucije, ali nažalost skoro isključivo na osnovu „partijskih ključeva tadašnjih koalicionih partnera“. A nakon toga prošlo je još dve godine do prvih izveštaja o sprovedenoj reviziji od strane Državne revizorske institucije iz 2009.g. Bez obzira na sporu dinamiku implementacije projekta Državne revizorske institucije, u nastavku navodimo ključne zadatke ove institucije, prema važećem Zakonu shodno članu 9., a to su: „ 1) primanja i izdaci u

⁶⁵Zakono o budžetskom sistemu (Sl. glasnik RS br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13,63/13, 108/13)

⁶⁶ Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, Sl. glasnik RS br. 99/11 , 106/13

⁶⁷ Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, Sl. glasnik RS br. 99/11 , 106/13

skladu sa propisima o budžetskom sistemu i propisima o javnim prihodima i rashodima; 2) finansijski izveštaji, finansijske transakcije, obračuni, analize i druge evidencije i informacije subjekata revizije; 3) pravilnost poslovanja subjekata revizije u skladu sa zakonom, drugim propisima i datim ovlašćenjima; 4) svrsishodnost raspolaganja javnim sredstvima u celosti ili u određenom delu; 5) sistem finansijskog upravljanja i kontrole budžetskog sistema i sistema ostalih organa i organizacija koje su subjekt revizije Institucije; 6) sistem internih kontrola, interne revizije, računovodstvenih i finansijskih postupaka kod subjekta revizije; 7) akta i radnje subjekta revizije koje proizvode ili mogu proizvesti finansijske efekte na primanja i izdatke korisnika javnih sredstava, imovinu države, zaduživanje i davanje garancija kao i na svrsishodnu upotrebu sredstava kojima raspolažu subjekti revizije; 8) pravilnost rada organa rukovođenja, upravljanja i drugih odgovornih lica nadležnih za planiranje, izvođenje i nadzor poslovanja korisnika javnih sredstava; 9) druge oblasti predviđene posebnim zakonima. (2) Institucija može revidirati akt o proteklom, tekućem, kao i o planiranom poslovanju korisnika javnih sredstava.”⁶⁸ Ova institucija ima veoma širok spektar subjekata revizije, odnosno korisnika javnih sredstava, a definisani su članom 10.:

- 1) direktni i indirektni korisnici budžetskih sredstava Republike, teritorijalnih autonomija i lokalnih vlasti u skladu sa propisima kojima se uređuje budžetski sistem i sistem javnih prihoda i rashoda;
- 2) organizacije obaveznog socijalnog osiguranja;
- 3) budžetski fondovi osnovani posebnim zakonom ili podzakonskim aktom;
- 4) Narodna banka Srbije u delu koji se odnosi na korišćenje javnih sredstava i na poslovanje sa državnim budžetom;
- 5) javna preduzeća, privredna društva i druga pravna lica koje je osnovao direktni odnosno indirektni korisnik javnih sredstava;
- 6) pravna lica kod kojih direktni odnosno indirektni korisnici imaju učešće u kapitalu odnosno u upravljanju;
- 7) pravna lica koja su osnovala pravna lica u kojim država ima učešće u kapitalu odnosno u upravljanju;
- 8) pravna i fizička lica koja primaju od Republike, teritorijalnih autonomija i lokalnih vlasti dotacije i druga bespovratna davanja ili garancije;
- 9) subjekti koji se bave prihvatanjem, čuvanjem, izdavanjem i korišćenjem javnih rezervi;
- 10) političke stranke, u skladu sa zakonom kojim se uređuje finansiranje političkih stranaka;
- 11) korisnici sredstava EU, donacija i pomoći međunarodnih organizacija, stranih vlada i nevladinih organizacija;
- 12) ugovorna strana u vezi sa izvršenjem međunarodnih ugovora, sporazuma, konvencija i ostalih međunarodnih akata, kada je to određeno međunarodnim aktom ili kada to odredi ovlašćeni organ;
- 13) drugi subjekti koji koriste sredstva i imovinu pod kontrolom i na raspolaganju Republike, teritorijalnih autonomija, lokalnih vlasti ili organizacija obaveznog socijalnog osiguranja.”⁶⁹

Na osnovu prezentovanih zakonskih odredbi regulacije internih i eksternih kontrolnih mehanizama može se konstatovati da je ova oblast kod nas prilično regulisana. Pored njene direktne i detaljne regulacije za javni sektor, postoji i dovoljna regulacija privatnog sektora, i to sa aspekta organa upravljanja, finansijskog upravljanja i kontrole, ali i sa aspekta revizije, kako interne tako i eksterne (komercijalne i državne). Mada je interna revizija praktično dobrovoljna kategorija kod privatnih preduzeća, zakonski je zaštićena funkcija finansijskog upravljanja i kontrole kroz obavezu eksterne revizije o izražavanju mišljenja o funkcionisanju sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima subjekta revizije, u okviru pisma rukovodstvu, namenjenog upravi preduzeća.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se uvođenjem interne revizije u poslovnu praksu u Republici Srbiji istovremeno uvodi i zakonska obaveza upravljanja rizicima kao polazna tačka u celokupnom procesu finansijskog upravljanja i kontrola. Kod privrednih društava ona proizilazi indirektno iz funkcije interne revizije u skladu sa međunarodnim standardima koji regulišu njenu oblast aktivnosti, a kod direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava direktno proizilazi iz zakona, koji se naslanjaju na međunarodne standarde interne revizije.

⁶⁸ Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS br. 101/05, 54/07, 36/10

⁶⁹ Isto

Uvođenjem procesa upravljanja rizicima, delom kao procesa uspostavljanja sistema internih kontrola, istovremeno se postupno i diskretno uvodi i proces korporatizacije procesa upravljanja, kako privrednih društava, tako i direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, u skladu sa najboljom međunarodnom praksom u ovoj oblasti.

3. DEFINISANJE UPRAVLJAČKE FUNKCIJE KONTROLA U PREDUZEĆU

Većina kontrola u preduzeću je projektovana za specifične stvari: sprovođenje politika uprave preduzeća, ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva, izbor zaposlenih i edukacija, istraživanje i razvoj, investicije, kvalitet proizvoda, praćenje troškova, određivanje cena koštanja, planiranje novčanih tokova i sva ostala područja gde želimo da se poslovanje odvija prema strategiji i poslovnim planovima. Takve kontrole su sveobuhvatne ili delimične, u smislu da li se primenjuju na celinu ili deo preduzeća, i ne mere ukupna kretanja prema ukupnim ciljevima. Jasno je da postoji potreba za nekim ukupnim merilima praćenja ostvarenja ciljeva, pa nije iznenađujuće da su mnoga izražena u finansijskim pokazateljima.

„Mnoge kontrole su zasnovane na povratnoj vezi, jer u suštini one mere odstupanja od planiranih vrednosti. Nadalje, tradicionalni pristup kontroli je pitanje: ko je odgovoran ili šta je prouzrokovalo neželjeno odstupanje; a zatim: kako otkloniti uzroke i koga zadužiti da to sprovede. To je direktna kontrola. Ali, ovaj način kontrole se temelji na nekim nepouzdanim pretpostavkama. Zar ne bi bilo bolje sprečiti neželjena odstupanja od pojavljivanja odmah na početku? Većina ljudi bi odgovorila: "Naravno". Prema tome, preporučuje se primena preventivnih kontrola. Ovakvim pristupom, visokokvalifikovani menadžer će praviti manje grešaka, smanjujući (ali zasigurno ne eliminišući) potrebu za direktnom kontrolom.“⁷⁰

Povratna veza je u stvari instrument upravljanja putem koga se preduzeće prilagođava novim zahtevima iz okruženja ili sopstvenog razvoja. To je globalni instrument pomoću koga se pokušava osigurati ostvarenje ciljeva preduzeća, mereći poslovne rizike i sistem interne kontrole koji ih smanjuje. Polazeći od konstatacije o neophodnosti preventivne i direktne kontrole u preduzeću, dolazimo do zaključka da je neophodna permanentna kontrola celokupnog poslovnog procesa.

Planiranje i kontrola se sve češće tretiraju kao međusobno povezani sistemi. Zajedno s tehnikama za parcijalnu kontrolu, razvijena su kontrolna sredstva za merenje celokupnog poslovanja preduzeća, u kretanju prema ukupnim ciljevima. Postoji mnogo razloga za kontrolu celokupnog poslovanja. Na prvom mestu, kao što se celokupno planiranje mora primeniti na preduzeće, tako mora biti primenjena i celokupna kontrola. Na drugom mestu, decentralizacija autoriteta — naročito u proizvodnim ili teritorijalnim jedinicama, stvara polunezavisne jedinice, a to mora biti podložno opštoj kontroli da bi se izbegla kompletna nezavisnost. Na trećem mestu, celokupna kontrola omogućava merenje integralnog područja menadžerskog ukupnog zalaganja, a ne samo pojedinih delova.

Mnoge kontrole u poslovanju su pre svega finansijske. Poslovanje preduzeća svoje kontinuirano postojanje dužuje stvaranju profita i povećanju kapitala, obzirom da su resursi po pravilu ograničeni. Kako finansije u suštini predstavljaju krvotok preduzeća, finansijske kontrole su sigurno važan objektivni pokazatelj (krvna slika) uspešnosti poslovanja, odnosno ostvarenja planova preduzeća. Nadalje, finansijske kontrole precizno pokazuju ukupne utroške resursa u postizanju ciljeva. Uostalom cilj svake organizacije jeste da maksimizuje

⁷⁰ Weihrich H., Koontz H., *Management: A Global Perspective*, 1993., str. 661.

stopu uravnoteženog rasta i to važi za sve vrste organizacija. Iako svrha obrazovne ustanove, ili bilo koje druge vladine ustanove nije stvaranje profita, svaki odgovoran menadžer mora na neki način saznati koje resurse i uz koje troškove mora angažovati za postizanje ciljeva. Finansijska, kao i svaka druga kontrola, mora biti skrojena prema specifičnim potrebama preduzeća ili ustanove. Lekari, pravnici i menadžeri imaju različite potrebe za kontrolisanjem svog područja delovanja. Dobra informaciona osnova, dobar računovodstveni informacioni sistem prilagođen potrebama internih korisnika i ustanovljen na zakonskim principima evidentiranja i finansijskog izveštavanja, predstavlja polaznu osnovu za korisne informacije radi donošenja poslovnih odluka. A poznato nam je da se upravljanje i rukovođenje ostvaruju donošenjem niza poslovnih odluka, kao kontinuiran i živ proces.

„Naširoko korišćena kontrola celokupnog poslovanja ima oblik plana. Plan (budžet ili finansijski plan), koji je suština svih pojedinačnih planova, prikazuje planove preduzeća tako da obim prodaje, troškovi, profiti, korišćenje kapitala i povrat investicije mogu biti viđeni u njihovoj pravoj povezanosti.“⁷¹ Finansijski planovi pružaju sredstva po kojima ciljevi preduzeća mogu biti jasno i specifično definisani, a planovi delova (odeljenja, pogona i slično) mogu se sastaviti tako da doprinose takvim ciljevima. Svrha kontrolnog sistema je da usmeri pažnju na važna odstupanja između planiranih i ostvarenih vrednosti. Ako planovi i izveštaji o aktuelnim događajima pokažu da se preduzeće kao celina ne kreće prema svojim ciljevima, vrhovni menadžment otkriva gde su se odstupanja pojavila. Izveštaji o ostvarenju planova su koristan vodič za upravljanje. Tri osnovne kontrolne metode pokazatelja celokupnog poslovanja preduzeća su: kontrola dobiti i gubitka, kontrola povraćaja uloženih sredstava, kontrola novčanih tokova.

„Planiranje nije samo prognoziranje. Prognoziranje je obično skoncentrisano na najverovatnije rezultate, ali planeri moraju voditi računa o događajima koji se možda neće dogoditi, kao i o onim koji bi se mogli dogoditi. Ako unapred razmišljate o tome šta bi moglo krenuti pogrešno, onda je manja verovatnoća da ćete ignorisati signale opasnosti i možete brže odreagovati na probleme.“⁷² Prethodna konstatacija ukazuje na neminovnu potrebu sveukupnog detaljnog planiranja i izveštavanja uzimajući u obzir i rizike koji stoje na putu ostvarenja ciljeva preduzeća.

Finansijsko planiranje nije nikad bolje od materijalnog planiranja koje stoji iza njega, a planovi, naročito dugoročni, su podložni promenama i neizvesnosti. Može se desiti da menadžer mora odstupiti od plana i preduzeti posebne aktivnosti da bi sprečio neočekivane događaje. Planovi ili tačnije rečeno zadati etaloni, su namenjeni da budu sredstvo (alat), a ne nepromenjive kategorije kojih se moramo slepo držati. Finansijski planovi pružaju sredstva po kojima ciljevi preduzeća mogu biti jasno i specifično definisani. Ako planovi i izveštaji o aktuelnim događajima ukažu da se preduzeće kao celina ne kreće prema svojim ciljevima, vrh menadžmenta ima načina da pronade gde su se odstupanja pojavila. Izveštaji o poslovanju su dakle veoma koristan vodič za procese upravljanja. U poslednjih desetak godina naročito posle donošenja Sarbanes-Oxly zakona pored izveštaja o finansijskom položaju organizacije akcenat je stavljen i na izveštaj o stanju i stepenu razvijenosti sistema internih kontrola, odnosno kavalitet finansijskog upravljanja.

⁷¹ Isto, str. 662.

⁷² Brealey A.R., Myers C.S., Marcus J.A., *Osnove korporativnih finansija*, 2007., str. 487.

3.1. Finansijsko upravljanje i kontrola -FUK

Jedan od novijih izraza koji se javlja u našoj poslovnoj praksi je termin finansijskog upravljanja i kontrole. Verovatno da široj javnosti ovaj termin nije dovoljno jasan i veoma često se zamenjuje sa drugim internim kontrolnim instrumentima, kao što su: interna kontrola, interna revizija, upravljanje, pa čak i sistem integrisanog menadžmenta. Ukratko se može reći da sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja sinonim za dobro upravljanje. Postoji više definicija, ali su sve one slične po tome što utvrđuju da finansijsko upravljanje i kontrola (interna kontrola) obuhvataju celokupni sistem finansijskih i drugih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema organizacije.

Finansijsko upravljanje i kontrola predstavlja celokupan sistem internih kontrola koje uspostavljaju rukovodioci preduzeća, koji su i odgovorni za taj sistem. Ove kontrole, kroz upravljanje rizicima, u razumnoj meri pružaju uveravanje da se u ostvarivanju ciljeva sredstva koriste na ispravan, etički, efektivan, efikasan i ekonomičan način. Podrazumeva usaglašenost sa zakonima i drugim propisima, čuvanje sredstava od gubitaka, zloupotrebe i štete. Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrola, internu reviziju uspostavlja vlasnik i više rukovodstvo sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Interna kontrola predstavlja integraciju aktivnosti, planova, stavova, politika, sistema, resursa i napora zaposlenih u preduzeću, koji zajedno rade sa ciljem da se u razumnoj meri pruži uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve i misiju. Prema tome, interna kontrola je koncentrisana na misiju organizacije i ta misija mora biti uzeta u obzir prilikom ocene adekvatnosti konkretnih, u praksi implementiranih internih kontrola.

Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrole, internu reviziju uspostavlja rukovodstvo sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Interna revizija prevashodno ima nadzornu ulogu nad sistemom internih kontrola i procesom upravljanja rizicima u preduzeću.

Pored razmatranja problematike internih kontrola u SAD, od strane Komiteta sponzorskih organizacija (COSO) Tredvej Komisije, koja je 1992.g. izdala svoj izveštaj pod nazivom Interna kontrola – integrisani okvir „COSO“, i u drugim delovima sveta se razmatra slična problematika. „U isto vreme u Velikoj Britaniji istraživanja su vodile razne Komisije počevši od Cadbury (1992.), završavajući sa Turnbull (1999.) U isto vreme problem je analizirala i kanadska komisija, koja je spremila dva izveštaja (1995. i 1996.) pod nazivom: „CoCo“. Zajednički zaključak svih ovih izveštaja bio je sledeći: glavni faktor, koji je dozvoljavao da se vode nezakonite (na kraju krajeva pogibeljne) delatnosti, bila je slabost interne kontrole. Sve to ukazuje na slabosti u procesu upravljanja u preduzećima.“⁷³

Postojeću opšteprihvaćenu definiciju interne kontrole je razvio Komitet sponzorskih organizacija (COSO) Tredvej komisije. U svom izveštaju, Interna kontrola-integrisani okvir, Komisija definiše internu kontrolu na sledeći način:

„Interna kontrola je proces stvoren od strane upravnog odbora, menadžmenta (direktora, rukovodilaca) i ostalog osoblja, osmišljen da obezbedi razumno uveravanje u vezi sa postizanjem ciljeva u sledećim kategorijama:

- Efektivnost i efikasnost aktivnosti.
- Pouzdanost finansijskih izveštaja.

⁷³ Zbigniew Paszek i Edmund J. Saunders „Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije”, 2004., str. 94.

- Usklađenost sa primenjivim zakonima i propisima.
- Zaštita imovine.“

Prema Soltaniu⁷⁴ Interne kontrole se postavljaju da bi održale preduzeće u smeru rasta i profitabilnosti, kao i cilju ostvarenja njegove misije. Sistem internih kontrola omogućava menadžmentu da brzo odreaguje na sve češće promene u ekonomskom i konkurentskom okruženju, odabere najbolje mogućnosti i planira rast. Pored toga, taj sistem pruža mehanizme potrebne za razumevanje rizika u kontekstu ciljeva organizacije, takođe omogućava postavku sistema internih kontrola u funkciji njihovog praćenja i ocenjivanja. Pozivajući se na INTOSAI smernice za interne kontrole, autor u njima naglašava potrebu za ugradnjom „u“, a ne nadgradnjom „na“ procese u organizaciji. Ugradnjom internih kontrola, one postaju sastavni deo i uključene su u procese planiranja, izvršavanja i nadziranja. Sistem internih kontrola je isprepletan sa aktivnostima organizacije i najdelotvorniji je kada je ugrađen u infrastrukturu organizacije i kada je sastavni deo srži organizacije.

Prema INTOSAI standardima interna kontrola se definiše kao instrument upravljanja, koji je korišćen radi dobijanja racionalnih uveravanja da su ciljevi organizacije postići. Zbog toga rukovodstvo treba da preuzme odgovornost za koristi i efikasnosti sistema internih kontrola. Upravnik svake institucije bi trebalo da obezbedi odgovarajuću strukturu unutrašnje kontrole, a takođe i način proveravanja i usavršavanje iste, da bude što efikasnija.

„U savremenoj teoriji menadžmenta smatra se da je najefikasnije internu kontrolu postaviti kao princip organizacije firme. Kroz kreiranje organizacionih postupaka određuju se standardi obaveza, prava i odgovornosti svakog zaposlenog. Jasno se definiše kreiranje dokumentacije, cirkulacija dokumentacije, popunjavanje, obrada, evidentiranje i odlaganje dokumenata. Potrebno je jasno odrediti nivo odgovornosti svakog u organizacionoj strukturi preduzeća, uz naglašenu ulogu menadžera“⁷⁵

Prema Medunarodnim standardima revizije, kontrolni postupci su one politike i postupci koje je pored politika i postupaka koje čine deo kontrolnog okruženja, uvelo rukovodstvo preduzeća radi ostvarivanja svojih specifičnih ciljeva. Specifični kontrolni postupci obično obuhvataju:

- izveštavanje, pregled i odobravanje usaglašavanja,
- proveravanje računovodstvene tačnosti evidencija,
- kontrolisanje aplikacija i okruženja kompjuterskih informacionih sistema
- uspostavljanje kontrola nad izmenama kompjuterskih programa i pristupa datotekama,
- vodenje i analiza sintetičkih računa i bruto bilansa,
- odobravanje i kontrolisanje dokumentacije,
- upoređivanje podataka iz sopstvenih evidencija sa podacima iz spoljnih izvora,
- upoređivanje rezultata popisa novčanih sredstava, hartija od vrednosti i zaliha sa računovodstvenim evidencijama,
- ograničavanje neposrednog fizičkog pristupa sredstvima i evidencijama,
- upoređivanje i analiza ostvarenog finansijskog rezultata sa planiranim iznosima.

Iz nabrojanih kontrolnih postupaka se može zaključiti da su kontrolni postupci brojni, te se oni mogu razvrstati u nekoliko grupa:

- 1) adekvatno razdvajanje dužnosti
- 2) odgovarajuća autorizacija transakcija i aktivnosti
- 3) adekvatna dokumentacija i zapisi

⁷⁴ Soltani, B., *Revizija – međunarodni pristup*, 2009, str. 302-303.

⁷⁵ Nerandžić B. „*Interna i operativna revizija*“, 2007, str. 192

- 4) fizičke kontrole nad imovinom i zapisima i
- 5) nezavisne provere.

1) Adekvatno razdvajanje dužnosti treba da spreči pojavu grešaka i kriminalnih radnji, što je od velikog značaja kako za menadžment preduzeća, tako i za revizora. Lošom segregacijom dužnosti može se smatrati situacija ukoliko neka osoba može učiniti kriminalnu radnju ili grešku, uz istovremeno postojanje mogućnosti sprečavanja njihovog otkrivanja od strane internih kontrola preduzeća. U vezi sa tim, možemo istaći nekoliko najvažnijih oblasti u kojima je ključno pravilno razdvojiti dužnosti:

- Razdvajanje upravljanja imovinom od računovodstvenih aktivnosti. Razlog zbog koga je neophodno izvršiti ovakvu raspodelu dužnosti je da osoba koja ima mogućnost pristupa nekoj imovini, ne izvrši njeno otuđenje koje će potom biti prikriveno kroz krivotvorenu računovodstvenu evidenciju. Na primer, osoba koja prima novac od kupaca, ne sme biti zadužena za evidentiranje ove transakcije, jer postoji rizik da će ona novac zadržati za sebe, a u računovodstvu knjižiti npr. povećanje potraživanja od kupaca.
- Razdvajanje operativnih aktivnosti od procesa njihovog računovodstvenog evidentiranja. Ako bi svako odeljenje u preduzeću samostalno vodilo evidenciju, postojao bi veliki rizik da će ono nastojati da prikaže svoje rezultate boljim nego što to oni u suštini jesu. Zbog toga, računovodstvo treba da bude izdvojeno u samostalnu organizacionu jedinicu.
- Razdvajanje kompjuterskih dužnosti od dužnosti korisnika van IT funkcije. Što je kompjuterski sistem kompleksniji, on sve više utiče na procese autorizacije transakcija, njihovog evidentiranja i upravljanja imovinom. Na primer, radnik u odeljenju prodaje unosi u kompjuterski sistem podatke o narudžbi kupca koje upravo prima putem telefona. Kompjuter sam vrši proveru zaduženosti kupca i stanja na zalihama, i na osnovu rezultata pretrage, odobrava ili ne odobrava transakciju. Dalje, u slučaju da se transakcija odobri, kompjuter je sam računovodstveno evidentira u odgovarajućim datotekama. Da bi se ovi uočeni nedostaci otklonili neophodno je da se razdvoje dužnosti kompjuterskog osoblja od dužnosti korisničkih odeljenja. U prethodnom primeru, odgovornost za dizajniranje i kontrolu računovodstvenog softvera trebala bi da bude na IT osoblju, dok bi korisničko osoblje trebalo da bude odgovorno za tačnost podataka koji se unose u sistem.

2) Odgovarajuća autorizacija transakcija i aktivnosti. Ako su kontrole u preduzeću adekvatne, onda svaka transakcija pre njene realizacije mora biti autorizovana. U preduzeću bi postojao nerešiv problem ukoliko bi svaki zaposleni radnik mogao po svom nahođenju da koristi i troši sredstva preduzeća, određuje cene, itd. Autorizacija može biti opšta i posebna. Opšta autorizacija (tj. opšte ovlašćenje) podrazumeva da menadžment ustanovljava politiku koju ostatak organizacije sledi. Kao primer možemo uzeti utvrđivanje cenovnika ili politike prodaje na odloženo plaćanje. Posebna autorizacija (tj. posebno ovlašćenje) odnosi se na pojedinačnu transakciju. Naime, menadžment se obično ne opredeljuje za definisanje generalne politike autorizacije za neke transakcije, pa je prilikom njihove autorizacije potrebno doneti posebnu odluku. Odluka o kupovini većinskog paketa akcija u nekom drugom preduzeću mogla bi biti primer slučaja koji zahteva posebnu autorizaciju.

Važno je razlikovati autorizaciju koju vrši rukovodstvo preduzeća od odobrenja koje vrše zaposleni radnici. Dok se autorizacija odnosi na uspostavljanje generalne politike za vrstu transakcija ili politike za specifične transakcije, dotle davanje odobrenja predstavlja aktivnost implementacije odluka menadžmenta od strane zaposlenih. Kao primer, možemo uzeti odobravanje prodaje na kredit koje vrši radnik u odeljenju prodaje, a koje se sprovodi na osnovu definisane politike prodaje na kredit koju je donelo rukovodstvo preduzeća.

3) Adekvatna dokumentacija i zapisi. Dokumenti i zapisi su sredstva putem kojih se unose i sumiraju transakcije. Oni obuhvataju knjigovodstvene dokumente (fakture, radne naloge, platne liste i sl.), kao i knjigovodstvene poslovne knjige (dnevnik i glavnu knjigu). Dokumenti i zapisi se često drže u elektronskom obliku, u formi kompjuterskih datoteka. Uloga dokumenata je da omogućе prenos informacija u okviru ili između preduzeća. Pri tome, oni pružaju razumno uveravanje da su promene na imovini kontrolisane na adekvatan način i da su transakcije pravilno evidentirane. Ključni principi na kojima preduzeće treba da zasniva dizajn i upotrebu dokumenata su:

- Dokumenti treba da su, ukoliko je to moguće, pre upotrebe sekvencijalno numerisani. Ovim postupkom se uspostavlja kontrola nad otkrivanjem gubitka dokumenata ili omogućuje njihovo lakše kasnije pronalaženje.
- Dokumenti treba da su pripremljeni odmah, odnosno u što kraćem vremenskom roku nakon poslovnog događaja. Ukoliko je vremenski interval dug, povećan je rizik po valjanost dokumentacije.
- Dokumenti treba da su jednostavni, tako da mogu biti lako razumljivi.
- Dokumenti treba da budu koncipirani tako da se mogu koristiti u različitim okolnostima. Na primer, dostavnica treba da bude osnov za pripremu robe za slanje, da odeljenje prodaje dobije relevantne informacije za sastavljanje fakture, da kupac razume njen sadržaj prilikom prijema robe, i sl.
- Dokumentacija treba da bude dizajnirana tako da usmerava na ispravno popunjavanje i korišćenje. Pravilan dizajn dokumentacije podrazumevao bi da su dokumenti numerisani, da za svaki primerak piše kome ga treba poslati, da se predvidi prostor za autorizaciju i sl.

4) Fizička kontrola nad imovinom i zapisima. Imovina i zapisi preduzeća moraju biti zaštićeni od neovlašćenog pristupa i korišćenja. U protivnom, imovina može biti ukradena, a zapisi izmenjeni ili uništeni. U takvim okolnostima, može biti ugroženo normalno poslovanje, pa čak i sam opstanak preduzeća. Ukoliko je preduzeće kompjuterizovano, posebnu pažnju je potrebno obratiti na zaštitu kompjuterske opreme, programa i datoteka. Za fizičku kontrolu pristupa kompjuterskim resursima preporučuju se mere: zaključavanja prostorija u kojim se ti resursi nalaze, kontrola uslova okruženja na mestima gde se koriste kompjuteri (vlažnost vazduha i temperatura) i obezbeđenje adekvatnog mesta za odlaganje programa i datoteka sa računovodstvenim podacima (tzv. biblioteke programa i podataka).

5) Nezavisne provere (tzv. interna verifikacija) su izuzetno značajne, jer ukoliko se primena postojećih kontrolnih politika i procedura ne proverava, postoji opasnost da se u praksi odstupa od njihove primene. Zaposleni mogu da zaborave ili da namerno prestanu da koriste kontrolne procedure ukoliko ne postoji neko lice koje je odgovorno da nadgleda, kontroliše i vrednuje njihov rad.

Dakle, interna kontrola je proces koji se permanentno mora revidirati i na nju utiču svi zaposleni u preduzeću. Interna kontrola može da obezbedi samo razumno, ali ne i apsolutno uveravanje rukovodstva u ispravnost svih poslovnih procesa u preduzeću. Ona je zadužena za postizanje ciljeva u jednoj ili više odvojenih, ali međusobno isprepletenih poslovnih aktivnosti. Međutim upravo zbog njihove složenosti i sveobuhvatnosti, prilikom dizajniranja internih kontrola mora se voditi računa o njihovim troškovima, delotvornosti i elastičnosti. Suviše krute kontrole mogu ponekad da parališu poslovne procese, pa umesto da ih unaprede, one mogu i da unazade poslovanje preduzeća, blokadom poslovnih aktivnosti. U takvim situacijama kontrole obično „besprekorno funkcionišu“ u cilju blokade svih ostalih poslovnih procesa i aktivnosti. Ovakav slučaj se najčešće dešava, ako se interne kontrole postavljaju „samo kontrole radi“, a ne radi optimizacije i unapređenja procesa, i predstavlja formalistički, a ne suštinski pristup dizajniranju sistema internih kontrola.

Finansijsko upravljanje i kontrola, predstavlja celokupni sistem finansijskih i nefinansijskih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih, već i operativnih i strateških sistema organizacije. Ove kontrole, kroz upravljanje rizicima, u razumnoj meri pružaju uveravanje da će se ostvariti ciljevi organizacije. Finansijsko upravljanje i kontrola, kao sistem, čini pet fundamentalnih međusobno povezanih elemenata:

- kontrolno okruženje,
- upravljanje rizicima,
- kontrolne aktivnosti,
- informisanje i komunikacija,
- nadzor i procenu sistema.

To su ujedno elementi osnovnog okvira COSO modela internih kontrola iz 1992.g., koji je do danas nekoliko puta proširivan, bez napuštanja osnovnog okvira. Naime samo su detaljnije i šire objašnjavani pojedini delovi osnovnog okvira, uvažavanjem uticaja novih realnosti u privrednom okruženju.

U svojoj suštini sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja filozofiju pristupa upravljanju. Ovaj sistem nije striktno zakonski propisan za privredna društva koja posluju u Republici Srbiji, ali se zakonodavno uređuje za javni sektor. Na osnovu preporuka Evropske unije, Vlada Republike Srbije donosi 2009. godine Strategiju razvoja internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u Republici Srbiji.

Prema Strategiji razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji⁷⁶ iz 2009. godine koncept upravljačke odgovornosti podrazumeva da rukovodioci korisnika javnih sredstava snose odgovornost za fiskalne, upravljačke i programske nadležnosti koje su im prenete. U organizaciji za koju su nadležni, odgovorni su za planiranje, programiranje, izradu budžeta/finansijskog plana, izvršenje budžeta/finansijskog plana, računovodstvo, kontrole, izveštavanje, arhiviranje i nadzor, odnosno odgovorni su za utvrđivanje i realizaciju postavljenih ciljeva.

3.1.1. Interne kontrole i integrisani okvir upravljanja - COSO

Opšteprihvateni model COSO kao plastični prikaz komponenti internih kontrola integrisanih po celoj strukturi i dubini organizacije koristi prikaz trodimenzionalne COSO kocke. Na gornjoj ploči kocke su prikazane kategorije ciljeva internih kontrola, na bočnoj strani su prikazani poslovni procesi i delovi organizacije nad kojima se kontrola sprovodi, dok su sa prednje strane prikazane komponente internih kontrola. Na sledećoj slici 1. dat je prikaz COSO kocke sa proširenjima u odnosu na osnovni model, za detaljniji prikaz procesa upravljanja rizicima kao centralne aktivnosti u modelu.

⁷⁶ Strategija razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji, Sl.glasnik RS, 61/09 i 23/13



Slika 1 - „COSO kocka“

U nastavku dajemo kratak opis pet osnovnih komponenti internih kontrola prema COSO modelu. Kao prvi segment kontrolno okruženje utvrđuje "ton" u organizaciji i utiče na svest zaposlenih o kontrolama. Predstavlja osnovu za sve druge komponente interne kontrole, obezbeđujući disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet, etičke vrednosti i stručnost rukovodilaca i zaposlenih u organizaciji, filozofiju i stil rada rukovodstva, način na koji rukovodstvo dodeljuje dužnosti i odgovornosti, organizuje rad i poslovni razvoj zaposlenih.

Upravljanje rizicima predstavlja centralnu aktivnost u modelu i ono obuhvata identifikovanje, procenu i odgovore na potencijalne događaje i situacije koje mogu imati suprotan efekat na ostvarenje ciljeva organizacije. Preduslov upravljanja rizicima je utvrđivanje opštih i specifičnih ciljeva koje organizacija treba da ostvari. Zadatak upravljanja rizicima je da pruži razumno uveravanje da će ciljevi biti ostvareni. U cilju ostvarenja upravljanja rizicima, u uslovima sve izraženijih promena poslovnog i regulatornog okruženja, rukovodstvo organizacije mora da uspostavi posebne mehanizme. Pored analize eksternih i internih pretnji organizaciji, potrebno je dizajnirati i redovno ažurirati kontrole koje služe za svedenje rizika na prihvatljiv nivo.

Kontrolne aktivnosti su pisane politike i procedure koje omogućavaju da se sprovedu nalozi rukovodstva. Uspostavljaju se da pruže razumno uveravanje da su rizici za postizanje ciljeva svedeni na prihvatljiv nivo. One se sprovode u celoj organizaciji, na svim nivoima i funkcijama od strane svih zaposlenih u skladu sa utvrđenim poslovnim procesom i aktivnostima. Obuhvataju postupke odobrenja, postupke prenosa ovlašćenja i odgovornosti, razdvajanje dužnosti, sistem dvostrukog potpisa, pravila koja osiguravaju sigurnost i zaštitu imovine i informacija, postupke za potpuno i tačno evidentiranje svih poslovnih transakcija, i drugo. Efikasne kontrole moraju da budu odgovarajuće, da funkcionišu konzistentno na način kako su zamišljene i moraju biti povezane sa opštim ciljevima organizacije. Kontrole moraju biti odgovarajuće, a troškovi za njihovo uvođenje ne smeju prevazići očekivanu korist od njihovog uvođenja.

Četvrti element su informisanje i komunikacija. Kvalitetan sistem informisanja i komunikacija od velikog je značaja za održavanje efikasnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole. On obuhvata:

- identifikaciju, prikupljanje i distribuciju, u odgovarajućem vremenskom okviru, internih i eksternih, pouzdanih i istinitih informacija;
- efektivno komuniciranje, horizontalno i vertikalno, na svim hijerarhijskim nivoima organizacije;
- izgradnju odgovarajućeg informacionog sistema koji omogućava da svi zaposleni imaju jasne i precizne direktive i instrukcije o njihovoj ulozi i odgovornostima u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom;
- uspostavljanje sistema korišćenja i toka dokumentacije, koji između ostalog obuhvata pravila beleženja, izrade, kretanja, upotrebe i arhiviranja dokumentacije, radi dokumentovanja svih poslovnih procesa i transakcija;
- uspostavljanje efektivnog, blagovremenog i pouzdanog sistema izveštavanja, uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se podnose rukovodstvu;
- način izveštavanja u slučaju otkrivanja grešaka, nepravilnosti, pogrešne upotrebe sredstava i informacija, prevara ili nedozvoljenih radnji.

Peti element predstavlja stalni nadzor i procenu sistema internih kontrola. Ovaj element podrazumeva uvođenje sistema za kontrolu, odnosno nadgledanje finansijskog upravljanja, uz istovremenu samoprocenu njegove adekvatnosti i efikasnosti funkcionisanja. Nadzor mora biti kontinuiran i uključuje rukovođenje i redovno praćenje poslovanja od strane rukovodstva i zaposlenih koji sprovode aktivnosti. Slabosti u sistemu internih kontrola trebalo bi da se komuniciraju odozdo naviše, a neposredno najvišem rukovodstvu i upravi organizacije.

Navedeni model je osnova važećeg COSO okvira, koji je do danas pretrpeo niz proširenja, uz istovremenu potvrdu osnovnog modela. Poslednja dopuna modela je izvršena 2013.g. kada je Komitet sponzorskih organizacija izvršio njegovu dopunu. Razlog za njegovo preispitivanje su burne promene u poslovnom okruženju poslednjih godina. "Tako je tržište globalizovano do neslućenih razmera, biznis modeli su unapređeni, kompleksnost i brzina menjanja regulative i standarda su u usijanju. Tehnološki razvoj je snažno ubrzan u svom dejstvu na podizanje efikasnosti, usavršavanje procesa i odlučivanje. Regulatori i investitori su drastično uvećali svoju pažnju i očekivanja u pravcu korporativnog nadgledanja upravljanja rizicima i sprečavanje prevara. I pored toga što je došlo do povezivanja upravljanja rizicima i interne kontrole radi efikasnijeg realizovanja ciljeva, zbog svih promena poslovni rizici se uvećavaju i traže više kompetentnosti i odgovornosti nego ikad."⁷⁷ Ovaj COSO model sada ima 17 principa povezanih sa komponentama interne kontrole:

I. KONTROLNO OKRUŽENJE

1. Demonstrira posvećenost integritetu i etičkim vrednostima
2. Izvršava odgovornost nadgledanja
3. Uspostavlja strukture, autoritete i odgovornosti
4. Demonstrira posvećenje kompetentnosti
5. Obezbeđuje odgovornost

II OCENA RIZIKA

6. Specificira odgovarajuće ciljeve
7. Identifikuje i analizira rizike
8. Ocenjuje rizike od prevara

⁷⁷ Milojević M. „Osveženi COSO okvir za internu kontrolu“, 2013., str.16.

9. Indetifikuje i analizira značajne promene
- III KONTROLNE AKTIVNOSTI
10. Selekcioniše i razvija opšte kontrolne aktivnosti
 11. Selekcioniše i razvija opšte kontrole tehnologije
 12. Razmešta prema politikama i procedurama
- IV INFORMACIJE I KOMUNIKCIJE
13. Upotrebljava relevantne informacije
 14. Interno komunicira
 15. Eksterno komunicira
- V MONITORING
16. Sprovodi tekuće/ili posebne ocene
 17. Ocenjuje i komunicira slabosti

U citiranom radu⁷⁸ se dalje navodi da je izvršeno značajno jačanje internih kontrola kao sredstva razumnog uveravanja o postizanju operativnih i nefinansijskih internih i eksternih ciljeva izveštavanja. Pri tome jačanje kontrola u oblasti izvan finansijskog izveštavanja nije išlo na uštrb finansijskog izveštavanja. Dugo je COSO okvir trpeo kritike da je neopravdano fokusiran na finansijsko izveštavanje, a da donekle zanemaruje druge korisnike i forme izveštavanja. Time je pre svega pojačano interno izveštavanje kako operativno, tako i izveštavanje o usklađenosti.

3.1.2. Kontrolno okruženje

Kao prva i najbitnija komponenta, odnosno osnova funkcionisnja sistema internih kontrola je njegovo kontrolno okruženje. Kontrolno okruženje je svuda prisutno i veoma utiče na čitavu organizaciju, bilo pozitivno ili negativno, u zavisnosti od svoje strukture i funkcionalnih mogućnosti. Kontrolno okruženje je u svojoj osnovi definisano vrednosnim stavovima najvišeg rukovodstva organizacije. Ton vrednosnih stavova sa vrha, se po principu ugledanja prenosi naniže. U okolnostima u kojima postoji adekvatna interna regulativa, a zaposleni znaju svoje obaveze i granice svojih ovlašćenja, a pritom to rade ispravno sledeći usvojene politike, procedure i etičke standarde, možemo govoriti o kvalitetnom kontrolnom okruženju.

Kontrole po svojoj prirodi mogu biti tvrde i meke. „Kontrole uobličene u kontrolnom okruženju nazivaju se mekim kontrolama. Kontrole povezane sa aktivnostima i procesima nazivaju se tvrdim kontrolama. Kod mekih kontrola u središtu pažnje su ljudi, dok su kod tvrdih u fokusu aktivnosti. Razlika između tvrdih i mekih kontrola može se ilustrovati sledećom tvrdnjom: Dok se tvrde kontrole bave pitanjem postojanja politika i procedura za etiku, dotle se meke kontrole bave time kako da rukovodstvo zna da se zaposleni pridržavaju etičkih pravila u organizaciji.

Tvrde ili formalne kontrole imaju tendenciju da nadgledaju i prate ponašanje putem sistema koji koriste eksplicitne mere. Meke kontrole, koje su manje formalne, sadržane su u vrednosnim stavovima, verovanjima, moralnim normama i tradicijama onih koji rukovode i učestvuju u radu timova. Neformalni sistem kontrole, što proističe iz navedenog značajno utiče na ponašanje zaposlenih.“⁷⁹

⁷⁸ Isto, str.24.

⁷⁹ Beke Trivunac J., Antić O., „Kontrolno okruženje – građevina od mekih i tvrdih internih kontrola”, 2013., str.10.

Kao i tvrde, meke kontrole su takođe ugrađene u kontrolno okruženje. Prema COSO okviru činioci kontrolnog okruženja su:

- Integritet i etičke vrednosti. Osobe sa integritetom su one osobe koje se pridržavaju usvojenih etičkih i drugih principa, stoga one i preuzimaju odgovornost za svoje aktivnosti. Etički stavovi se formalizuju pisanim kodeksima poslovanja.
- Posvećenost kompetencijama. Predstavlja odnos rukovodstva prema znanjima i veštinama koji su neophodni za obavljanje određenih poslova.
- Postojanje revizorskog odbora, ukazuje na spremnost najvišeg rukovodstva da svoje poslovanje podvrgne nezavisnoj proveri.
- Organizaciona struktura nam ukazuje na prostor u kome se planiraju, izvršavaju i nadziru aktivnosti. Njome se uređuju ključna ovlašćenja i odgovornosti, kao i linije izveštavanja.
- Dodeljivanje limitiranih ovlašćenja kojima se istovremeno dodeljuju odgovornosti, kao i sistem podsticaja za preuzimanje inicijative u sprovođenju operativne aktivnosti.
- Politike i praksa upravljanja ljudskim resursima, i drugo.

Iz prethodnih navoda se vidi da je struktura kontrolnog okruženja veoma složena i značajna za poslovanje jedne organizacije. U nastavku dajemo nešto širi prikaz po nama dve najbitnije komponente kontrolnog okruženja, a to su: integritet i etičke vrednosti i postojanje revizorskog odbora.

3.1.2.1. Etičke vrednosti u savremenom poslovnom okruženju

Na osnovu nedavnih svetskih prevara u finansijskom izveštavanju i delimične deregulacije finansijskog sistema, kao nekih od uzroka poslednje ekonomske krize, ponovo dolazi do nepoverenja u eksternu reviziju, što sve ima za posledicu rast nepoverenja najšire javnosti, i investitora u celokupni finansijski sistem. Poslednjih godina, i pre poslednje ekonomske krize, akcenat u otklanjanju jaza u pogledu kvaliteta finansijskog izveštavanja tražen je u razvoju modela funkcionisanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole. I pored nesumnjivo pozitivnog efekta koji je nastao razvojem raznih modela internih kontrola, nisu izbegnute ponekad katastrofalne posledice prevara. Međunarodni standardi i etički kodeksi predstavljaju jedan od instrumenata obezbeđivanja nezavisnosti i objektivnosti revizora i računovodstvenih radnika u odnosu na zahteve menadžmenta.

Prema Molnaru, kako navodi Stanojević⁸⁰, pojava kriminala i korupcije nije nova, datira još iz antičkih vremena, a njen fenomen proizilazi iz religioznog poštovanja pretpostavljenih, prema kojima se oseća potreba davanja prigodnih poklona, kao da se radi o bogovima ili duhovima. Ni danas ovaj fenomen nije suštinski promenjen i naročito je izražen u zemljama u razvoju i tranziciji. Ono što je danas promenjeno nije mentalitet korupcije nego monetarni iznos krađe i korupcije koji se značajno povećao. Postoji više raznih definicija korupcije od klasičnih do savremenih. Prema Begoviću,⁸¹ klasične definicije korupcije (počev od Aristotela, Platona pa do Makijavelija) posmatraju društvo u celini, odnosno posmatraju stanje morala celog društva, a ne pojedinca. Izvorno značenje reči korupcija je raspadanje ili truljenje. Prema klasičnim definicijama ona je podrazumevala moralno truljenje društva u celini. Ovakav pristup korupciji je možda mogao biti opravdan u malim i zatvorenim društvima. Međutim moralno posrtanje vlasti ne mora da bude i posrtanje celog društva.

⁸⁰ Stanojević Lj., *Uloga i značaj revizije u sprečavanju i otkrivanju krađe i korupcije*, 2004., str.23.

⁸¹ Begović B., *Ekonomska analiza korupcije*, 2007. str. 49-73

Nadalje činjenica je da nešto što nije moralno u jednom društvenom sistemu vrednosti, može biti moralno u nekom drugom sistemu vrednosti. Zbog toga su se nasuprot klasičnoj definiciji korupcije, savremene teorije okrenule izučavanju ovog fenomena isključivo na nivou pojedinca, odnosno njegovog ponašanja. Pri izboru najprihvatljivije definicije korupcije Begović se opredelio za Tanzijevu definiciju korupcije, koja korupciju definiše kao namerno kršenje načela nepristrasnosti pri donošenju odluka u cilju prisvajanja neke pogodnosti za sebe ili za neko povezano lice. Pomenuta definicija je data u okvirima razmišljanja agencijske teorije i narušavanja prava koje je agent dobio od principala. Navedena definicija omogućava sagledavanje ključnih komponenata korupcije: postojanje namere i postojanje lične koristi (ili trećih lica). Korupcija predstavlja razmenu, odnosno transakciju sa aktivnim učesćem najmanje dva učesnika, u kojoj mogu da postoje i transakcioni troškovi korupcije. Rasprostranjenost i intenzitet korupcije, u jednom društvu ili delu društva (organizaciji) se razlikuju, kako po svojoj učestalosti (broj koruptivnih transakcija) tako i po vrednosti korupcionih transakcija.

Ono što je važno istaći je i činjenica da fenomen krađe i korupcije nije posebno izražen samo u zemljama u razvoju i tranziciji, nego on postoji i u razvijenim zemljama, u kojima pojedinačni efekti kriminalnih radnji često mogu imati ogromne finansijske posledice, kako po privredu zemlje, tako i na globalnom nivou. „Pritisak rastuće konkurencije i otvorenosti tržišta, povećava opasnost od prevara u finansijskom izveštavanju. Brojna regulativa, modeli korporativnog upravljanja, inovacije računovodstvenih standarda i nova regulatorna tela nisu sprečila nastajanje finansijskih skandala izazvanih, pre svega, nefer izveštavanjima računovođa i revizora“.⁸²

Finansijski skandali prikrivani lažnim finansijskim izveštajima na globalnom i lokalnom nivou doneli su brojne propise, inovaciju međunarodnih standarda računovodstva, revizije, i interne revizije. (Sarban-Oxley zakon odeljak 404, 2002.), (PCAOB, 2004.), (IFAC, 2005 – ISRS 4400). Pored propisa i standarda pojavila su se i nova regulatorna tela. (COSO, Treadway komisija, 1992.). Čine se brojni pokušaji u nadziranju kvaliteta finansijskog izveštavanja, kao i rada eksternih i internih revizora (AICPA, 1978.), S druge strane primena računovodstvenih standarda na globalnom nivou (MRS, MSFI, GAAP) dovodi do povećanja slobode procenjivanja i ocenjivanja bilansnih računa u poslovnim knjigama privrednih društava od strane menadžmenta (IFRS, IASB, GAAP).

Profesije računovodstvo i revizija, između ostalog, potvrđuju svoj status i odgovornost prema najširoj javnosti kroz etičke kodekse. Kodeks profesionalne etike revizora (engl. code of professional ethics) je skup pravila ponašanja kojih se revizor mora pridržavati kako bi se zaštitila revizija kao profesija od ponašanja pojedinih revizora koji bi svojim neprimerenim postupcima mogli narušiti ugled profesije. Kodeks profesionalne etike donosi Institut za reviziju (računovodstvo) na osnovu opštih etičkih pravila i kumuliranog iskustva revizije. Uobičajeno se ovaj kodeks sastoji od četiri celine: koncepti profesionalne etike, pravila ponašanja revizora, interpretacija pravila ponašanja i primenjivost kodeksa u specifičnim uslovima. Evropska unija računovodstvenih, ekonomskih i finansijskih stručnjaka (Union Européenne des Experts Comptables Economiques et Financiers – UEC) preporučuje poštovanje kodeksa profesionalne etike svojim članovima (FEE, 2010), (EFRAG, 2010), (EFAA, 2010)

Koncept korporativnog upravljanja obuhvata dve ključne reči: odgovornost i transparentnost, a nakon velikih berzanskih skandala koji su potresali američke i evropske korporacije, ovom pojmu su se pridružile još dve kategorije: moral i etika. Etika, kao deo filozofije, ili nauka o moralu, proučava i procenjuje moral pojedinca, nekog naroda ili društvene klase. „Ona je nauka koja proučava kako naše odluke utiču na druge ljude. To je

⁸² Tusek B., Sever. S., *Development and perspectives of internal auditing in the improvement of business quality of enterprises – empirical research in Croatia*, 2008, str. 85.

nauka o ljudskim pravima i dužnostima, moralnim načelima koja ljudi primenjuju prilikom donošenja odluka i prirodi odnosa između ljudi. Ljudski resuri organizacija, tj. individualne karakteristike zaposlenih radnika predstavljaju ključnu kariku u etičkom delovanju. Etika u užem smislu je teorija o tome kako se treba ponašati, a u širem smislu nije odvojiva od ponašanja pa uključuje moral, koji predstavlja praktikovanje etičkih principa i načela. Bavljenje etikom u poslovanju podstaknuto je negativnim tendencijama na koje upućuje niz ozbiljnih analiza svetskog tržišta, poznatija pod imenom „kriza morala“ koja se javlja kroz krizu opšteg, profesionalnog i poslovnog morala, gde se umesto altruizma, tolerancije i humaniteta javljaju suprotni fenomeni egoizma, nasilja, manipulacije i sl.“⁸³

Raniji standardi revizije su zahtevali od revizora da poštuju princip poverljivosti podataka, dok su svoj poseban (tajni) izveštaj o uočenim slabostima u sistemu internih kontrola (*Management letter*) pripremali isključivo za organe upravljanja. „Pronevere koje su se dogodile u velikim američkim i evropskim multinacionalnim kompanijama imale su snažan uticaj na standarde revizije, prvim u nizu, američkim zakonom formiran je poseban Odbora za nadzor nad računovodstvom u javnim kompanijama (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB) kojima je značajno proširena odgovornost revizora i rukovodstva. Proširivanja odgovornosti rukovodstva i revizora, odnosilo se, pre svega, na obavezu rukovodstva da podnese izveštaj o efikasnosti sistema internih kontrola i obavezu revizora da izrazi mišljenje o tom izveštaju. Revizor uglavnom izjavljuje da je izveštaj sačinjen u skladu sa standardima COSO, kao i da je revizija planirana i izvršena u skladu sa PCAOB standardima, koji zahtevaju da se stekne razumno uveravanje da su uspostavljene efektivne kontrole nad finansijskim izveštajima. Međutim nakon tog teksta revizor se značajno štiti od odgovornosti tekstem: „Zbog ograničenja koja po prirodi stvari postoje, interne kontrole nad finansijskim izveštajima mogu da ne spreče i ne otkriju pogrešne iskaze u finansijskim izveštajima.“⁸⁴

To proširivanje odgovornosti rukovodstva i revizora da izrazi svoje mišljenje na osnovu dovoljnog dokaza imalo je za posledicu detaljniju razradu revizorskih standarda koji se odnose na otkrivanje kriminalnih radnji. IFAC-ov standard za 2007. godinu, ISA (MSR) 240, uvodi odgovornost revizora za razmatranje kriminalnih radnji. Navedeni standard u principu uvodi obavezu revizora da otkrije pogrešne iskaze u izveštajima nastale usled kriminalnih radnji. Pri tome standard pravi razliku između greške i kriminalnih radnji. Greške se smatraju nenamernim pogrešnim iskazima. Za razliku od njih kriminalne radnje se smatraju namernim radnjama jednog ili više pojedinaca, iz redova rukovodstva, uprave, zaposlenih, ili trećih lica, kojima se vrši prevara radi sticanja materijalne koristi na nezakonit i nedozvoljen način. Standard kriminalne radnje se deli u dve kategorije: 1) pronevera sredstava i 2) namerno pogrešno finansijsko izveštavanje. Ne ulazeći dalje u motive kriminalnih radnji, suština pomenutog standarda se svodi na odgovornost organa zaduženih za vođenje poslovanja i odgovornost rukovodstva za uspostavljanjem sistema internih kontrola koje će sprečiti ili otkriti kriminalne radnje. Istovremeno, standard ukazuje na ograničenja koja revizor ima po prirodi stvari i navodi odgovornosti revizora za njihovo otkrivanje, ograničavajući se pri tome na materijalno značajne stavke. Stoga je neophodno da revizorski tim raspravlja o podložnosti finansijskih izveštaja greškama nastalim usled kriminalnih radnji.

Međutim veoma je važno istaći činjenicu da „kriminalne radnje najčešće nastaju zbog nefunkcionisanja sistema internih kontrola. Ako su te pronevere učinili zaposleni koji nemaju vezu sa rukovodstvom one mogu biti otkrivene kroz provere funkcionisanja sistema internih kontrola ili druge provere. Međutim ukoliko je u kriminalne radnje umešano rukovodstvo, tada ih je teže otkriti. Kontrole koje najčešće dobro funkcionišu, mogu da se zaobiđu od strane

⁸³ Bogdanović, M., *Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava*, 2008, str. 296-297.

⁸⁴ Cvetanović M., *Odgovornost revizora za otkrivanje kriminalnih radnji i nezakonitosti u poslovanju*, 2007., str. 54.

rukovodstva. Zbog toga revizori sprovode dodatne postupke.⁸⁵ Stoga se revizor u skladu sa MSR 240 samo uverava u razumnoj meri da finansijski izveštaji u celini ne sadrže materijalno značajne pogrešne iskaze, nastale usled kriminalne radnje ili greške. Revizori se nikada ne mogu uveriti u apsolutnu garanciju da ne postoje materijalno značajne greške u finansijskim izveštajima pre svega zbog primene metode testiranja na osnovu uzorka i zbog inherentnih ograničenja internih kontrola.

Razlog za nepoštovanje propisanih pravila može ležati u njihovom nepoznavanju, nedovoljnom poznavanju ili u njihovom namerom izbegavanju. Bilo o kom nepoštovanju da se radi ono za svoj uzrok najčešće ima nepoštovanje moralnih normi i etičkih principa od strane pojedinca ili određene grupe.⁸⁶ Odnosno može se konstatovati da uvek postoji rizik od lošeg odnosa menadžera, zaposlenih, računovođa i revizora prema etičkim principima u poslovanju uopšte.

Moglo bi se reći da je pomenuti etički rizik sadržan pre svega u inherentnom riziku, a nešto manje u kontrolnom riziku, koji po sebi pretpostavlja postojanje određenih sistema internih kontrola. Međutim iako manji, etički rizik prisutan u kontrolnom riziku je opasniji, pre svega zbog svoje prikrivenosti. Uzrokovan je izbegavanjem postojećih sistema internih kontrola, stoga može imati veće štetne posledice. Potvrdu za to nalazimo u računovodstvenim i revizorskim standardima, koji zbog tih činjenica nalažu obaveznost posebnog razmatranja pretpostavljenih vrednosti etičkih normi kako u konkretnom preduzeću, posmatrajući ga kao nivo uvažavanja poslovne etike, tako i u samom postupku revizije.

U cilju smanjenja tog rizika propisuju se etički kodeksi profesije. Etički kodeks za profesionalne računovođe izradio je IFAC-ov Komitet za etiku i služi kao osnova za primenu u drugim organizacijama - članicama IFAC-a. Njime se uspostavljaju principi objektivnosti, integriteta i profesionalne stručnosti računovođa (i revizora) i primenjuje se na sve profesionalne računovođe (i revizore). OCED takođe preporučuje uvažavanje etičkih principa u korporativnom upravljanju. Mnogi nacionalni propisi o upravljanju, uključujući i naše zakonske propise, kao i kodekse korporativnog upravljanja koje su usvojile Privredna komora Srbije i Beogradska berza, razvijeni su na osnovu Principa OECD-a.

U Republici Srbiji je članom 2. Zakona o reviziji Etički kodeks za profesionalne računovođe klasifikovan kao deo obavezne profesionalne revizijske regulative. Privredna komora Srbije je usvojila 2006.g. Etički kodeks i Kodeks korporativnog upravljanja, koji je inoviran 2012.godine. Takođe pojedina preduzeća donose „svoje“ etičke kodekse kojima obavezuju zaposlene da ih se pridržavaju. Pomenuti korporativni standardi se ne ograničavaju samo na etičkim principima računovodstvenih i revizorskih radnika, svoje dejstvo oni proširuju na širi spektar opšte društvene odgovornosti, kako pojedinih strukovnih standarda tako i na ekološke standarde. Kod nas u većim kompanijama, organizacijama i revizorskim kućama takva pravila su i propisana.

3.1.2.2. Revizorski odbor

Drugi veoma važan činilac kontrolnog okruženja je postojanje revizorskog odbora (komisije za reviziju) ili njegovog ekvivalenta u preduzeću. Već sama činjenica spoznaje za potrebom organizovanja takvog odbora i njegova organizacija ukazuje na spremnost najvišeg rukovodstva da svoje poslovanje podvrgne nezavisnoj proveri stručnjaka. Ta spremnost ukazuje na želju vrha preduzeća da svoje poslovanje postavi na transparentnim osnovama, uz poštovanje svih pravila i procedura dobrog korporativnog upravljanja.

⁸⁵ Isto, str. 56.

⁸⁶ Doverspike, W. *Ethical risk management*, Professional resource exchange, incorporated, 1999., str. 12 – 31.

Uloga revizorskog odbora danas je vrlo složena, prema savremenim shvatanjima sadržanim u dokumentima regulatornih institucija u razvijenim tržišnim ekonomijama. Trebalo bi da obuhvati tri osnovne vrste nadležnosti:

1. Nadzor finansijskog izveštavanja sa ciljem da se osigura kredibilitet finansijskih izveštaja ili drugih finansijskih informacija koje se javno objavljuju.
2. Nadzor sistema interne finansijske kontrole, koji sadrži i nadzor sistema upravljanja rizikom.
3. Nadzor aktivnosti interne i eksterne revizije. Podrazumeva ocenu efektivnosti interne i eksterne revizije, ali obuhvata i nadležnosti vezane za eksternu reviziju kao što su davanje preporuka za imenovanje eksternog revizora, proveru nezavisnosti revizora, razmatranje plana revizije i nacrtu izveštaja o reviziji i dr.

Navedene tri grupe aktivnosti revizorskog odbora mogle bi se bliže precizirati kao podrška upravnom/nadzornom odboru pri nadzoru:

- sistema finansijskog upravljanja i kontrole preduzeća,
- sveobuhvatnosti finansijskih izveštaja preduzeća,
- usklađenosti poslovanja preduzeća sa zakonskim propisima i ostalom regulativom,
- stručnosti i nezavisnosti eksternog revizora,
- sprovođenja sistema upravljanja poslovnim rizicima,
- sprovođenja interne revizije.

Pored toga veoma je značajan i njegov doprinos u sprovođenju interne revizije koji bi se mogao ogledati u:

- Obezbeđuje nezavisnost i objektivnost interne revizije (smanjuje rizik interne revizije u slobodi delovanja).
- Obezbeđuje efikasnost u sprovođenju preporuka interne revizije.
- Uspostavlja poverenje i komunikaciju na liniji upravljanja i rukovođenja (odbora i menadžmenta).
- Promoviše revizorsku profesiju dajući visoki status relevantnim revizorskim pitanjima i temama, i drugo.

Veoma je važno da uloga odbora za reviziju bude jasno koncipirana od strane uprave preduzeća u posebnom dokumentu. Nadležnosti revizorskog odbora moraju biti precizno navedene kako ne bi došlo do preklapanja nadležnosti sa drugim funkcijama u preduzeću. Kod nas još uvek u široj javnosti postoje određene nejasnoće oko nadležnosti ovog odbora, najčešće se mešaju sa nadležnostima eksterne i interne revizije. „Naime, odbor za reviziju ne bi smeo da bude prepoznat kao jedino telo kome upravni odbor delegira sve nadležnosti proistekle iz novih regulatornih zahteva. Isto tako, obim poslova, koji proizlazi iz uloge odbora za reviziju, mora biti primeren mogućnostima članova odbora da ih uspešno obavljaju. ... Broj članova odbora za reviziju obično varira u zavisnosti od karakteristika i potreba preduzeća i od obima delegiranih nadležnosti. On bi trebalo da omogući uspešno funkcionisanje odbora, uz učešće svih članova, a poželjno je da oni poseduju različita znanja i iskustva. Odbori sa tri do šest članova mogu biti pogodni za postizanje tih ciljeva.“⁸⁷

Imajući u vidu ulogu i značaj revizorskog odbora, posebna pažnja bi trebalo da bude posvećena stručnim i ličnim kvalitetima kandidata. Oni bi morali da imaju veliko znanje i iskustvo, pre svega iz oblasti računovodstva, revizije i poslovnih finansija. Pore toga oni moraju posedovati i lične osobine kao što su: integritet, etičko ponašanje, sposobnost za saradnju sa drugim ljudima i sposobnost dobrog rasuđivanja.

⁸⁷ Poznanić V., *Uloga odbora za reviziju u Korporativnom upravljanju*, 2011., str.11.

U našem zakonodavstvu, kako smo ranije naveli, reguliše se formiranje revizorskih odbora. Zakon o privrednim društvima u članu 409. navodi da odbor direktora javnog akcionarskog društva obavezno obrazuje komisiju za reviziju, dok se u članu 410. definiše sastav komisije a članom 411. i nadležnosti komisije. Pored toga za javni sektor Zakon o javnim preduzećima definiše u členu 43. da javno preduzeće ima komisiju za reviziju, dok u članu 44. definiše i njene aktivnosti. Detaljnije navode smo dali u delu Institucionalni okvir korporativnog upravljanja u Republici Srbiji.

4. UPRAVLJANJE RIZIKOM - ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)

4.1. Definisanje rizika

Do sada smo često spominjali termin rizik, koji je pre svega bio vezan za pojam rizika u poslovanju, u smislu ostvarenja zadatih ciljeva. Zbog svoje važnosti tema rizika u poslovanju je odavno naširoko razmatrana tema kako stručne, tako i naučne javnosti. Vremenom se u poslovnoj praksi i naučnoj literaturi izdvojila jedna posebna oblast, pod nazivom Enterprise Risk Management (ERM), ili upravljanje poslovnim rizicima.

Rizik se često definiše, u tehničkom smislu reči, kao varijacija stvarnih vrednosti od proseka ili očekivane vrednosti, do kojih dolazi srećom ili nesrećom nastanka, ali u svakom slučaju ne pod dejstvom unapred predviđenih faktora. „Iako u tehničkom smislu reči postoji razlika između rizika i neizvesnosti i jedna i druga pojava izazivaju odstupanja. To je i razlog što u procesu planiranja, mora da bude uključen rizik, s obzirom da odluke o poslovanju u budućnosti i ulaganjima karakterišu neizvesnost. Osnovu te neizvesnosti, odnosno rizika, čini to što prilikom planiranja ne može da se potpuno sagleda budućnost, te je samim tim nemoguće sagledati sve što će se javiti u budućnosti.”⁸⁸

„Rizik je činjenica koju, bilo čitavo društvo, bilo pojedinac, ne može da izbegne i stoga mora tražiti način da živi sa njim. Štaviše, razvojem i napretkom društva javljaju se novi rizici za koje moraju da se nalaze novi načini odbrane (Najnoviji primer je npr. „kompjuterski virus“)...Upravljanje rizikom naročito se razvijalo poslednjih desetak godina iako je postojalo i ranije. Upravljanje rizikom predstavlja centralni deo strateškog menadžmenta svake kompanije, ali i sastavni deo života svakog pojedinca.”⁸⁹

„Prilikom razmatranja rizika Peter L. Bernstein polazi od tumačenja samog pojma. Reč „rizik“ potiče od stare latinske reči „risicare“ što znači „usuditi se“. U ovom značenju, rizik je pre izbor nego sudbina. Radnje koje se usuđujemo da preduzmemo, a koje zavise od toga koliko smo slobodni da napravimo izbore, su u stvari ono što definiše rizik. Sloboda je data mogućnost i pravo čoveka da donosi odluke polazeći od određene kulture i unutrašnjih pobuda. Sloboda se stiče uvažavanjem čoveka i ljubavlju prema čoveku. Da bi smo uvažili drugog moramo postati svesni sami sebe, moramo razviti moralno saznanja načela. Tada je sloboda naš trijumf pobeđe u duhovnoj borbi. Slobodu i istinu saznaje transcendentni čovek, kako je o tome pisao Nikolaj Berđajev; on poseduje snagu stvaralaštva radi saznanja sveta fenomena, objektivnog sveta koji ograničava čoveka. Čovek saznajući ograničavajući svet orijentiše se u njemu da se zaštiti od pretnji i da ga učini boljim.”⁹⁰

Ovo nam istovremeno predstavlja koncept izbora kada se radi o riziku. To ne znači jednostavno biti podložan rizicima kao sastavnom delu života, već biti zadužen za nečiju

⁸⁸ Speranski Lj. „Planiranje investicionih ulaganja u organizaciji udruženog rada“, 1981, str. 59

⁸⁹ Marović B., Kuzmanović B., Njegomir V., „Osnovi osiguranja i reosiguranja“, 2009., str. 55.

⁹⁰ Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, 2007, str.138.

sudbinu, jer postoji puno toga što možemo kontrolisati ukoliko imamo vremena i želje da to radimo. „Koncept upravnika koji podupire korporativno rukovođenje prisiljava menadžment da traži rizike poslovanja i da se bavi njima tamo gde je to zgodno. Peter L. Bernstein nastavlja sa predlozima da: “ Kapacitet upravljanja rizikom zajedno sa željom da se preduzmu odgovarajući rizici i naprave napredni izbori su ključni elementi energije koja vodi ekonomski sistem napred.“⁹¹

„Tek 1814. godine Pjer Simon Laplas je objavio svoj „Filozofski esej o verovatnoćama“ u kome je, razvijajući jedno predavanje (održano na „Ecole normale“ 1795 godine), dao klasičnu definiciju verovatnoće. Prema ovoj definiciji verovatnoća je odnos između broja povoljnih i ukupnog broja svih podjednako mogućih slučajeva za neki događaj. Mera ove verovatnoće se izražava razlomkom čiji je brojitelj broj povoljnih slučajeva, a imenitelj broj svih mogućih slučajeva“⁹² Verovatnoća nam ukazuje na stepen izvesnosti da će se neki događaj dogoditi sa većom ili manjom sigurnošću. Veličina rizika je uslovljena na prvom mestu stepenom neizvesnosti, tj. obimom i realnošću raspoloživih informacija.

Citirajući J M Keynes-a Miloš Ilić piše „Nauka nije pronašla svoj mir. Čudno je što se iz promenjene slike pojavljuje novo božanstvo, namesto Sudbine koja je vladala u nauci: to je sada Slučaj ...(mnogo godina ranije)...Laplas, slažući se u osnovi sa Poenkareom i mnogim drugim naučnicima, shvata da se ta jedinstvena struktura slučaja sastoji u tome što je slučaj posledica (ili izraz) našeg neznanja“⁹³

Ukoliko smo svesni da je stepen neizvesnosti u direktnoj zavisnosti od obima i stepena raspoloživih informacija, tada nam se povećava mogućnost da sve raspoložive informacije selektujemo na jedan sasvim sistematičan način i time smanjimo samu neizvesnost. Dakle mi smo u mogućnosti da kontrolišemo situaciju, ali tačnije ne u potpunosti, tako što smanjujemo rizik, odnosno neizvesnost događaja.

Shvatanjem rizika pre svega kao nedoumice prilikom izbora jedne od mogućih odluka, odnosno nemogućnost predviđanja sigurnosti zbivanja u budućnosti, kao kada govorimo o prošlosti. Ukoliko nam informacije, znanje i iskustvo stečeno u prošlosti pomažu da predviđamo budućnost, mada nikada sasvim pouzdano, mi i tada moramo da uvažimo princip verovatnoće.

“Stigli smo sada do stanovišta da rizik predstavlja niz izazova sa kojima se treba sresti. Tako je ključna osobina ovog izazova da se on pojavljuje onda kada se značajna odluka mora doneti. Rizik nema stvarni oblik osim ako ga ne povežemo sa našim sopstvenim upravljanjem, a to je ono što pokušavamo da postignemo. Rizici da dostignemo ciljeve utiču na nas tako što nam odvrćaju pažnju sa uspeha i zaustavljaju nas u dolaženju do nameranih rezultata ili ciljeva.”⁹⁴

Neophodan uslov za moguću procenu rizika je jasno definisanje ciljeva, odnosno preduzeće treba da ima jasnu predstavu kojim putem ide i gde želi stići, dakle validan plan. Svi ti ciljevi moraju biti usaglašeni sa budžetom i poslovnom strategijom preduzeća.

Na ovaj način uticaji postaju posledice koje rizici imaju na ciljeve. Dobri sistemi upravljanja rizicima imaju na umu poslovne ciljeve kada razmišljaju o riziku. Loši sistemi prikrivaju ciljeve izvan modela, ili kao nešto što se smatra perifernim za zadatak procenjivanja uticaja rizika. U stvarnosti to baš nije ovako jednostavno. Sam čin postavljanja ciljeva se zasniva na stvarnim i uočenim rizicima i to je neizvesnost budućnosti. U cilju prepoznavanja ovoga, možemo malo prilagoditi model rizika, kako bismo napravili komponentu rizika interaktivnom, i to tako da su sami ciljevi koji su postavljeni u odnosu na neizvesnost, inherentan deo organizacione klime.

⁹¹ Pickett S. “ *The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING*”, 2005, str.54.

⁹² Ilić M. “*Logičke osnove teorije verovatnoće*” 1962., str.17

⁹³ Isto str. 98

⁹⁴K H Spencer Pickett “ *The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING*”, 2005, str. 55.

Drugi koncept koji je potrebno razmatrati je taj da rizik, u kontekstu ostvarivanja ciljeva, ima i pozitivnu i negativnu stranu. Mi ovo nazivamo pretnjama i mogućnostima i to znači da se on može povezati sa snagama koje imaju negativne uticaje na ciljeve i shodno tome predstavljaju pretnju. „S druge strane, pozitivni rizik predstavlja mogućnosti koje su dostižne, ali se mogu propustiti ili zanemariti i to znači da mi ne premašujemo očekivanja. Upravo zato upravljanje rizikom nije samo izgradnja bunkera oko tima kako bi ih zaštitio od spoljašnjeg sveta. Ono je više izlaženje iz poznatih okvira i saznanje kada i gde treba preduzeti rizike.”⁹⁵

Ovo je veoma važno zato što ukoliko posmatramo kontrole kao sredstva smanjenja rizika, možemo ih takođe posmatrati kao prepreke shvatanja mogućnosti. Stoga upravljanje rizikom, jednim delom, podrazumeva uspostavljanje boljih kontrola tamo gde je to potrebno i oslobađanje od prekomernih kontrola koje isuviše usporavaju postupke. „Drugim rečima, treba obezbediti da su kontrole fokusirane, vredne toga i da imaju smisla. Ponovo se možemo vratiti na Peter Bernstein kako bi sagledali gde se mogućnost izjednačava: “Svi autori transformišu percepciju rizika od prilike za gubitkom ka mogućnosti za dobitkom, od sudbine i originalnog plana ka sofisticiranim, zasnovanim na verovatnoći predviđanjima budućnosti i od bespomoćnosti ka mogućnosti izbora.”⁹⁶

Proces razmatranja može da identifikuje oblast mogućnosti kao na primer slučaj kada se efektivno upravljanje rizikom može pretvoriti u prednost u odnosu na konkurenciju. Sledeća tema kojom se bavimo se odnosi na dve osnovne dimenzije merenja rizika. Stoga, pored definisanja uticaja rizika, trebalo bi takođe da razmišljamo o obimu u kom će se rizik verovatno materijalizovati.

Uspostavljanjem dva aspekta rizika, možemo početi sa razmatranjem koji rizici nisu samo materijalni, a rezultiraju velikim udarima na nas, a takođe i da li su oni oko nas ili se drže podalje od nas. S obzirom da se rizik zasniva na neizvesnosti, on se takođe zasniva i na percepcijama te neizvesnosti, kao i na tome da li mi imamo dovoljno informacija koje se mogu sagledati. Tamo gde je neizvesnost uzrokovana nedostatkom informacija postavlja se pitanje da li je vredno obezbeđivati još informacija ili ispitivati pouzdanost postojećih informacija. “Neizvesnost zasnovana na nedostatku informacija ustvari predstavlja neuspeh osobe zadužene za neizvesnost. Postoji puno toga što možemo kontrolisati ukoliko imamo vremena da se time bavimo i kapacitet da preradimo sve dobijene informacije.”⁹⁷

4.2. Upravljanje rizicima

Zaposleni i menadžeri u svojoj svakodnevnoj kako formalnoj, tako i neformalnoj, komunikaciji pri izvršavanju radnih zadataka u stvari sprovode postupak upravljanja rizicima. „Prema Rečniku termina, upravljanje rizikom je proces prepoznavanja, ocenjivanja, odlučivanja o načinu upravljanja, kao i uspostavljanje kontrola nad potencijalnim događajima ili okolnostima koji mogu da ugroze ostvarenje ciljeva organizacije, a radi postizanja razumnog uveravanja da će ciljevi biti ostvareni. Posmatrano u najširem smislu, svaki menadžer je ujedno i menadžer za rizike, znao on to ili ne. Menadžeri upravljaju rizikom iz dana u dan kako bi izvršili svoje zadatke i postigli postavljene ciljeve. Prirodno je da se upravljanje rizikom odvija mnogo uspešnije ako se taj proces odvija osmišljeno, na uređen i konzistentan način. U tom smislu, organizacije usvajaju i razvijaju neki od brojnih modela

⁹⁵Isto, str. 55

⁹⁶Isto, str. 56

⁹⁷Isto, str. 57

upravljanja rizicima preduzeća.“⁹⁸ Drugim rečima neophodno je urediti odnosno formalizovati proces upravljanja rizicima, ali ga i suštinski primeniti na osnovu dogovorenih pravila. Tada možemo govoriti o sistemskom pristupu upravljanju rizicima. Odnosno, ako nema formalizovanih pravila nema ni organizovanog upravljanja procesom rizika, tada je upravljanje svedeno na situaciju od slučaja do slučaja, ili od potrebe do potrebe. Potrebno je razumeti rizik i ceniti važnost upravljanja rizikom za organizaciju. Dobra, korporativna pravila rukovođenja zahtevaju od menadžmenta da uspostavi sistem upravljanja rizikom i obavesti akcionare o tom sistemu.

Na osnovu toga, korporativno upravljanje rizicima (Enterprise Risk Management) je danas definisano kao proces kojim upravlja upravni odbor, rukovodstvo i drugi zaposleni. Proces je dizajniran tako da identifikuje potencijalne događaje koji mogu da utiču na kompaniju i rukovodi rizicima tako da ostanu u okviru “apetita za rizikom”, kao i da pruži razumno uverenje vezano za ostvarenje ciljeva kompanije. Obuhvata metode i procese koje kompanija koristi da upravlja rizicima i iskoristi mogućnosti vezane za postizanje organizacionih ciljeva. Predstavlja okvir za upravljanje rizicima u kompaniji i predstavlja pristup upravljanju kompanijom zasnovan na proceni i upravljanju rizikom. Današnjim stepenom razvoja COSO⁹⁹ modela ili COSO „kocke“ slikovito se prikazuje upravljanje rizicima kao središnji deo celokupnog modela i upravljanja rizicima. Najrasprostranjeniji model uspostavljanja sistema internih kontrola i upravljanja rizicima u svetu i kod nas je COSO model. Centralni deo modela COSO predstavlja process upravljanja rizicima. Upravljanje rizicima u poslednje vreme propisuju i ISO standardi, i to ISO 31.000:2009 standard, ali on još nije našao svoju širu primenu u Srbiji. U svojoj osnovi ISO 30001 je baziran na COSO modelu upravljanja rizikom, kao jednom od osnovnih modela savremenih ERM (Enterprise Risk Management) modela.

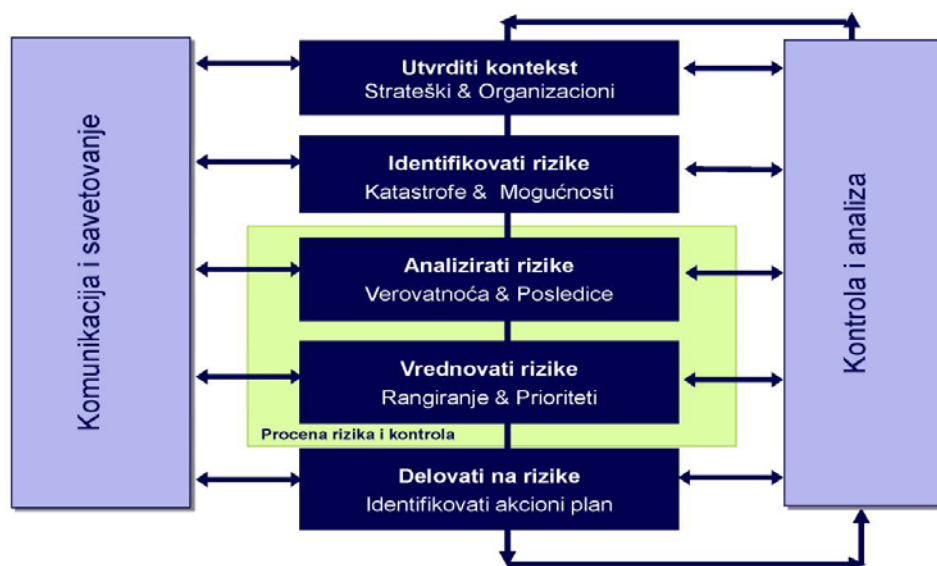
U prvim poglavljima standarda ISO 31000 dati su uobičajeni elementi koji se pojavljuju u gotovo svim upravljačkim standardima: uvod, oblast primene, termini i definicije. Poseban kvalitet ovog standarda je dat u trećem poglavlju, u kojem su navedeni principi upravljanja rizikom:

- Upravljanje rizikom mora stvoriti novu i zaštititi postojeću vrednost,
- Upravljanje rizikom mora biti integralni deo organizacionih procesa,
- Upravljanje rizikom mora biti deo procesa odlučivanja,
- Upravljanje rizikom mora eksplicitno prikazati neizvesnost,
- Upravljanje rizikom mora biti sistematičan, strukturiran i pravovremen proces,
- Upravljanje rizikom mora biti zasnovano na najboljim mogućim dostupnim informacijama,
- Sistem upravljanja rizikom mora biti primeren organizaciji,
- Upravljanje rizikom mora uzeti u obzir ljudski i kulturološki faktor,
- Upravljanje rizikom mora biti transparentan i sveobuhvatan proces,
- Upravljanje rizikom mora biti dinamičan, iterativan i osetljiv na promene i
- Sistem upravljanja rizikom mora biti sposoban za kontinualno unapređenje i poboljšanje

⁹⁸ Beke Trivunac J., Vučinić J., Veselinović M., Milačić D., Pržulj Ž., Rakočević S., Sikimić V., „Interna revizija –upravljanje, rizici, kontrole“, 2012., str. 89.

⁹⁹ Larry Rittenberg and Frank Martens „Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite, 2012.

Šematski prikaz strukture petog poglavlja standarda ISO 31.000 dat je na slici 2.



Slika 2- ISO 31.000:2009

U standardu se posebno naglašava kontinualna komunikacija između svih učesnika u procesu, potpuna odgovornost za rizike, potpuna integracija procesa upravljanja rizicima sa upravljačkom strukturom, i drugo. Po našem mišljenju šematski prikaz ISO 31.000 standarda namenjenog upravljanju rizicima, za razliku od COSO modela jasnije ukazuje na potrebu kontinuirane kontrole i analize, kao i komunikacije u svim fazama procesu upravljanja rizicima. U COSO modelu one su šematski prikazane kao zasebni procesi, mada se isto tako odnose na sve faze procesa.

ERM predstavlja okvir za upravljanje rizicima u kompaniji i predstavlja pristup upravljanju kompanijom zasnovan na proceni i upravljanju rizikom. Upravljanje rizikom je dinamičan proces preduzimanja svih potrebnih koraka, kako bi se otkrili rizici koji utiču na naše ciljeve, da bi njih razmatrali. Važno je naglasiti da se koncept upravljanja rizicima kreće pre svega od koncepta rizika za obezbeđenje tačnosti iskaza u finansijskim izveštajima, do koncepta sagledavanja rizika celokupnog poslovnog sistema, čijim umanjnjem dolazimo do uvećanja efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti sistema, što kasnije ima i svoje krajnje ishodište u tačnim i verodostojnim finansijskim izveštajima.

”Izveštaji koje podnosi menadžment upravnom odboru treba da u skladu sa oblastima koje pokriva, obezbedi balansiranu procenu značajnih rizika i efektivnost sistema interne kontrole pri upravljanju tim rizicima. Bilo koji značajni i identifikovani propusti i nedostaci kontrole se moraju razraditi u tim izveštajima, uključujući i uticaj koji su imali, ili mogu imati na kompaniju, kao i radnje za njihovu ispravku. Od esencijalne je važnosti da komunikacija između menadžmenta i odbora bude otvorena kada se radi o temama koje se odnose na rizik i kontrolu.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ Pickett S. “The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING”, 2005, str. 57

Prilikom revidiranja izveštaja u toku godine, odbor treba:

- da razmatra koji su rizici značajni i proceni kako su oni identifikovani, procenjeni i kako je upravljano njima;
- da proceni efektivnost odgovarajućeg sistema interne kontrole pri upravljanju značajnim rizicima, sa osvrtom, naročito, na sve značajne propuste i nedostatke interne kontrole o kojoj su napisani izveštaji;
- da razmotri da li su preduzete sve neophodne akcije kako bi se otklonili značajni propusti i nedostaci;
- da razmotri da li rezultati nagoveštavaju potrebu za ekstenzivnijim nadgledanjem sistema interne kontrole.

Pozicija uprave je opisana u pravilniku o strateškom upravljanju rizikom, koji je objavilo Ministarstvo finansija Velike Britanije, i ono glasi: "Uklapanje upravljanja rizikom je takođe kritično za sopstveni uspeh. Ono treba da postane suštinski deo načina na koji organizacija funkcioniše, da bude deo jezgra rada menadžmenta, a ne nešto odvojeno od svakodnevnih aktivnosti. "Upravljanje rizikom je dinamičan proces preduzimanja svih potrebnih koraka kako bi se otkrili rizici koji utiču na naše ciljeve. Organizacioni resursi i procesi moraju biti postavljeni tako da se može baratati rizicima gde god da su oni identifikovani. Moramo reći i to da upravljanje rizikom uglavnom zavisi od uspostavljanja nosioca rizika ili osobe koja je najodgovornija za preduzimanje akcije za neki određeni rizik, ili vrstu rizika ili rizika koji utiče na određeni proces ili projekat.

Faze upravljanja rizikom su opšte poznate kao:¹⁰¹

1. Identifikacija. Proces upravljanja rizikom počinje metodom identifikacije svih rizika sa kojima se organizacija suočava. On treba da obuhvata sve strane koje poseduju ekspertizu, odgovornost i uticaj na oblasti koje su izložene riziku. Svi rizici koji se mogu zamisliti treba da se identifikuju i zabeleže. Rizik poslovanja se zaista odnosi na ove teme, a nije samo još jedna poznata katastrofa, Božja volja ili rizik koji ugrožava ličnu bezbednost.

2. Procena. Sledeća faza je procena značaja rizika koji su identifikovani. Ovo treba da se razmatra sa aspekta dve dimenzije - uticaja i verovatnoće koje smo već ranije opisali.

3. Menadžment. Naoružani znanjem o tome koji su rizici značajniji, a koji su manje značajni, proces zahteva razvoj strategija za upravljanje rizicima velikog uticaja i velike verovatnoće. On obezbeđuje razmatranje svih ključnih rizika i usmeravanje resursa ka oblastima od najvećeg interesa, a koji su identifikovani struktuiranom metodologijom.

4. Pregled. Kompletan proces upravljanja rizikom i rezultati se moraju pregledati i ujedno na redovnoj bazi proučavati. Strategiju upravljanja rizikom treba redovno ažurirati i ujedno je potrebno proveriti validnost samog procesa koji je primenjen u organizaciji.

Gore prikazan ciklus je jednostavan i logičan i predstavlja jasne odluke koje se mogu doneti, kada se radi o tipovima kontrola koje treba uspostaviti i kako se rizik može održavati na jednom prihvatljivom nivou uprkos neizvesnosti koja se nalazi u prirodi svih spoljašnjih i unutrašnjih rizika koji prete jednoj organizaciji. U praksi, primena ovog osnovnog ciklusa zaista uzrokuje velike probleme. Mnogi problemi se stvaraju zato što mi namećemo logičnu formulu organizacije ljudi, struktura i sistema koji mogu biti komplikovani, nepredvidivi, nejasno definisani i primećeni, emotivni i u stanju konstantne promene. Mnogi sistemi upravljanja rizikom propadaju zato što je proces implementiran samo praćenjem gore navedenih faza bez posmatranja stvarnog života organizacije. Menadžeri jednostavno štrikliraju kvadratić koji označava da su prošli kroz sve faze i na kraju uprava dobije izveštaje koji potvrđuju da je upravljanje rizikom sprovedeno u svim delovima organizacije. Modeli

¹⁰¹Isto, str. 58

rizika se moraju dalje razvijati kako bi prihvatili sve komplikovanosti koje je potrebno obraditi, kako bi se pravilno uspostavio snažan i integrisan sistem upravljanja rizikom.

4.3. Ublažavanje kontrolama i preostali rizik

Naveli smo da je upravljanje rizikom važan deo ciklusa rizika, jer on obavezuje organizaciju da uspostavi i pregleda sopstvene interne kontrole i izveštava deoničare o ispravnosti kontrola. Okvir interne kontrole se sastoji od svih onih dogovora i specifičnih rutinskih kontrola i procesa koji vode jednu organizaciju ka ostvarivanju svojih ciljeva.

Poimanje rizika mora biti dinamično kako bi inkorporirao veoma važno oruđe rizika koje se naziva registrom rizika. "Tema registra rizika ima veoma zanimljivu prošlost. Menadžeri projekta ih koriste godinama pri proceni rizika u početnoj fazi velikog projekta i unose detalje u zvanične zapise koje sponzori kontrolišu. Industrija osiguranja se dobro koristi za dokumentovanje pretpostavki o riziku na osnovu kojih se formira mišljenje o tome gde da se pribavi osiguranje kao i koji aspekti operacija su pokriveni. Registri rizika služe kao sredstvo obuhvatanja svih procena i odluka koje su nastale usled identifikovanja rizika. Registri mogu sačinjavati deo procesa uveravanja, gde se mogu koristiti kao dokaz aktivnosti zadržavanja rizika, koji podržava izveštaj interne kontrole. Mi predlažemo da upravljanje rizikom ima zadatak definisanja rizika, identifikovanja rizika, procenjivanja datog rizika na osnovu njegovog uticaja i materijalizovanja i potom osmišljavanja odgovarajućih načina rukovanja značajnijim rizicima."¹⁰² Registar treba da se ažurira kako bi reflektovao promene u samim ciljevima, spoljnim i unutrašnjim rizicima i kontrolama, u svemu što se naizmenično dešava, a posledica je promena u okruženju u kome radimo. Ono što se nalazi u registru i što mi dokumentujemo kao važno, nasuprot nebitnom riziku, zavisi od percepcije rizika i to se naziva apetit za rizikovanjem, ili kako ga neki nazivaju tolerancija rizika.

U cilju adekvatne procene rizika i sastavljanja registra mogućih rizika, "posebno treba obratiti pažnju na promene kao što su:

1. Promene u poslovnom okruženju (novi zakoni, regulativa)
2. Promene kadrova (rizik da novi kadrovi ne razumeju dovoljno sistem internih kontrola)
3. Novi informacioni sistemi
4. Rapidan rast (postojeći sistem nema mogućnosti da obrađuje značajno povećan broj transakcija)
5. Nova tehnologija
6. Nova proizvodna linija, proizvodi, poslovne aktivnosti
7. Postavljanje nove organizacione strukture i restrukturiranje preduzeća".¹⁰³

„Apetit za rizikovanjem daje definiciju kako mi vidimo preostali rizik nakon što smo se bavili njime pomoću odgovarajuće strategije i da li je on prihvatljiv ili ne, odnosno, da li je u obliku u kom je, prihvatljiv ili moramo uraditi nešto više kako bi ga zadržali. Ili možda treba da istražimo oblasti gde je rizik isuviše mali? Još jednom se moramo vratiti Peter Bernsteinu i njegovom autoritativnom pogledu na apetit za rizikovanjem. Ukratko, sve zavisi od sledeće konstatacije: "Malo ljudi oseća isto po pitanju rizika u svakodnevnom životu. Kako odrastamo, postajemo mudriji, bogatiji ili siromašniji, naša percepcija rizika i naša

¹⁰² Isto, str. 61

¹⁰³ Deloitte - Materijal sa predavanja *COSO studija (Committee of Sponsoring Organizations) Interne kontrole*, 2007.

averzija ka preduzimanju rizika se menja, ponekad u jednom pravcu, a ponekad u drugom.”¹⁰⁴ Ukoliko organizacija pogrešno shvati toleranciju rizika, onda i ključni deoničari mogu pogrešno razumeti do koje mere je njihova investicija nesigurna i obrnuto tamo gde je korporativna tolerancija rizika niska, povraćaj investicije može isto tako da bude spor.

Ovde balansiramo obim do kog menadžment organizacije traži rizik sa stepenom do kog su uspostavljene efektivne kontrole. Kada razmatramo toleranciju rizika, mi treba da ugradimo kontrolni faktor u jednačinu. „Preduzimanje rizika je dobro dokle god možemo predvideti probleme i razraditi načine kako da se suočimo sa njima. Mnogo konfuzije proizilazi iz mešanja bruto i neto rizika. Rizik, pre nego što počnemo njime da se bavimo, je veliki ili ono što zovemo inherentan rizik. Rizik koji je sadržan do sada je izvodljiv, neto ili kako ga još zovemo preostali rizik. Visoko rizično zanimanje kao što je astronaut, praktično može biti relativno bezbedno zbog obilja kontrola koje su uspostavljene za svako putovanje. Tolerancija rizika za agencije koje se bave istraživanjem svemira može biti blizu nultne, sa fokusom na kontrole i rutine potvrde kvaliteta i brojne testove tih kontrola.”¹⁰⁵ Stavovi prema toleranciji rizika postaju važniji u situacijama kada razmatramo odgovornost organizacije prema deoničarima. Članovi upravnog odbora imaju povereničku obavezu da rade na jedan razuman način, a deoničari imaju pravo da dobijaju očekivane dividende i da se njihovim investicijama upravlja na adekvatan način. Međutim, oni takođe treba da razumeju način na koji organizacija tretira rizike.

Dakle na osnovu do sada iznetog možemo reći da je model upravljanja rizikom u svojoj suštini veoma jednostavan i izgleda:

$$\begin{array}{l} \text{Inherentni rizik} \quad - \quad \text{Kontrola} \quad = \quad \text{Preostali rizik} \\ \text{(Stepen izloženosti riziku)} \quad \text{(Implementirana kontrola)} \quad \text{(Rezidualni rizik)} \end{array}$$

Pojam materijalne značajnosti računa podrazumeva da postoji određen stepen verovatnoće da će račun ili obelodanjivanja sadržati grešku, koja pojedinačno ili agregatno sa drugim greškama mogu imati materijalno značajne efekte na finansijske izveštaje preduzeća. U literaturi se mogu sresti različite metode za kvantifikaciju rizika i u osnovi se dele na kvantitativne i kvalitativne metode.¹⁰⁶ U kvantitativne metode spadaju: utvrđivanje neto sadašnje vrednosti (leverage), interna stopa prinosa, CAPM (capital asset pricing model) za određivanje zahtevane stope prinosa za dodatni rizik u portfelju, VaR (Value at risk), i druge. Kvalitativne metode se koriste za procenu rizika koji se teže može kvantifikovati kao što su: reputacioni rizik, politički rizik, rizik koji proizilazi iz odnosa sa zaposlenima. U kvalitativne metode se ubrajaju: scenario analize, stablo odlučivanja, SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - snage, slabosti, prilike, pretnje), brainstorming koje prikupljau mišljenje većeg broja ljudi, i druge.

Za prikazivanje efekata rizika koriste se matrice rizika koje istovremeno prikazuju efekat i verovatnoću nastanka neželjenog događaja. Postoje različite mere materijalnosti i učestalosti događaja, no one su svakako opredeljene samom delatnošću preduzeća, njegovom veličinom i visinom njegovog finansijskog rezultata. Opredelili smo se za prikaz modela matrice rizika u mađarskoj kompaniji MOL koji pored valorizacije rizika istovremeno prikazuje i valorizaciju efekata umanjjenja rizika raznim aktivnostima i kontrolama.

Matrica rizika Mađarske kompanije MOL data je na slici 3.¹⁰⁷

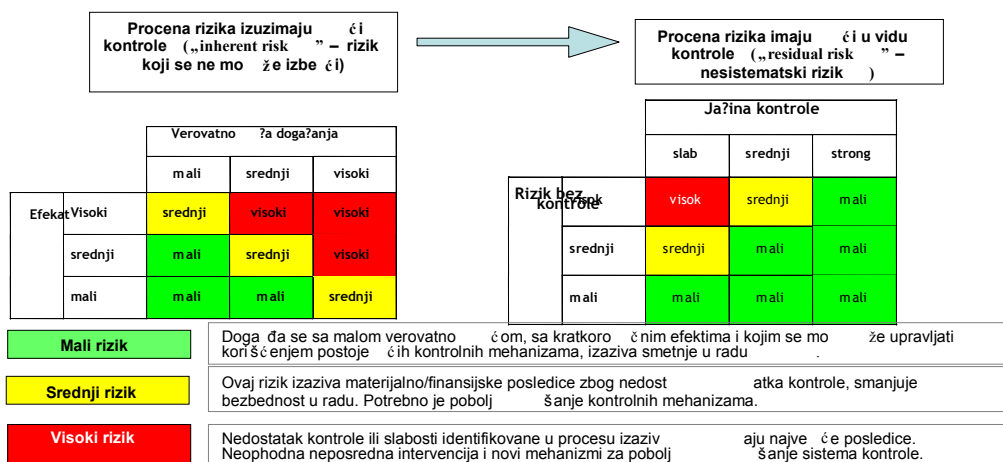
¹⁰⁴ Pickett S. “ The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING”, 2005, str. 61

¹⁰⁵ Isto, str. 62

¹⁰⁶ Marović B., Kuzmanović B., Njegomir V., “Osnovi osiguranja i reosiguranja”, 2009. str. 59

¹⁰⁷ Materijal za prezentaciju „Definisanje rizika poslovanja za izradu plana rada Centra za internu reviziju NIS a.d. za 2007. god“

Primer: Model matrice rizika u MOL -u



Slika 3 - Model matrice rizika u MOL-u

Mapa rizika predstavlja registar pojedinačnih procena rizika i obuhvata identifikaciju i analizu rizika koji se odnose na ispunjenje organizacionih ciljeva.

Rizici sa kojima se kompanije susreću mogu biti svrstani u sledeće kategorije:

- Poslovni rizici – proističu iz tržišta ili sektora u kojem kompanija posluje;
- Tržišni rizici – proističu iz tržišnih promena kao što su promenljivost cena, kamatnih stopa ili novčanih kurseva;
- Kreditni rizici – proističu iz nemogućnosti naplate potraživanja;
- Operativni rizici – proističu iz nedostataka u internim sistemima, kao što su kvarovi na mašinama ili ljudske greške;
- Pravni rizici – proističu iz neispunjavanja ugovornih obaveza ili nepoštovanja zakona;
- Ekološki rizici – proističu iz prirodnih katastrofa.

Bilo koji od pomenutih rizika može da izazove gubitke u različitim oblastima poslovanja. U procesu identifikacije rizika rukovodstvo treba da postavi sledeće vrste pitanja:

- Šta može da pođe kako ne treba?
- Na koji način možemo da doživimo neuspeh?
- Šta treba da radimo kako bismo bili uspešni?
- Gde smo ranjivi?
- Koja sredstva imamo koja treba da zaštitimo?
- Na koji način bi neko mogao da počini krađu ili proneveru u našem sektoru?
- Kako bi neko mogao da izazove prekid našeg poslovanja?
- Na koje informacije se najviše oslanjamo?
- Na šta trošimo najviše novca?
- Kako naplaćujemo potraživanja?
- Koje odluke zahtevaju najviše individualnog prosuđivanja?
- Koje aktivnosti su najkompleksnije?
- Kojim pravnim rizicima smo izloženi?

Nakon identifikacije rizika, treba izvršiti analizu rizika kako bi se oni rangirali i procenili. U ovoj fazi procene rizika treba obaviti sledeće korake:

- Proceniti verovatnoću da će se rizik ostvariti;
- Proceniti potencijalne posledice ukoliko se rizik obistini, uključujući kvalitativne i kvantitativne troškove. Kvantitativni troškovi uključuju cenu imovine, opreme ili inventara, cenu popravki, cenu pravnih usluga itd. Kvalitativni troškovi uključuju gubitak poverenja klijenata, gubitak reputacije, kršenje zakona, loš publicitet itd.
- Proceniti kako bi trebalo da se upravlja rizikom i odlučiti koje korake treba preduzeti da bi se rizik smanjio na minimum.
- Upravljanje rizikom pretpostavlja uspostavljanje adekvatnog sistema internih kontrola. Efikasnost internih kontrola se meri stepenom ostvarenog uspeha u ostvarenju organizacionih ciljeva.

Postavljanje ciljeva, budžeta, planova i drugih očekivanja definiše kriterijume kontrole. Kontrola postoji da bi održala poslovanje na nivou očekivanja. Njena uloga je da upravlja rizikom i da ga umanja, a ne da ga eliminiše. Dakle sistem internih kontrola ima za cilj da pre svega umanja verovatnoću nastanka rizičnog događaja.

Postoje opšti rizici i specifični rizici u poslovanju uopšte, zatim u okviru delatnosti, eksterni i interni, ali se svi rizici mahom ispoljavaju na različite načine u različitim preduzećima, stoga su predmet pojedinačne konkretne procene, nadležnog rukovodioca, a sprovode se putem intervjua.

Opređelili smo se za sledeće osnovne grupe rizika:

1. Rizici vezani za korporativno upravljanje
2. Rizici vezani za strategiju i planiranje
3. Rizici vezani za poslovne procese (rizici delatnosti)
4. Rizici vezani za usaglašenost sa zakonskim propisima i procedurama
5. Rizici vezani za izveštavanje
6. Rizici iz oblasti IT tehnologija

Ne postoje univerzalne mape rizika, nego ih svako preduzeće pravi za sebe. S bzirom na to da mape rizika u sebi sadrže i konkretne mere i postojanje kontrolnih aktivnosti kreiranih od strane preduzeća kao reakcije na pretnje u poslovanju, one najčešće predstavljaju poslovnu tajnu preduzeća. Dakle, da bi smo izradili mapu rizika, razvrstanu po spomenutim grupama, neophodno je da prvo uspostavimo kriterijume za vrednovanje identifikovanih rizika i to: verovatnoću nastanka događaja kao i materijalnu značajnost, odnosno finansijski uticaj. Za procenu verovatnoće nastanka događaja može da posluži sledeća skala data u tabeli 2.

Tabela 2 - Verovatnoća nastanka događaja (A)

Opis	Ocena
Vrlo verovatno (dnevno)	5
Verovatno (mesečno/kvartalno)	4
Moguće (godišnje)	3
Manje moguće (jednom u 5 godina)	2
Skoro nemoguće (jednom u 10 godina)	1
Nije relevantno (jednom u 15 godina)	0

Za procenu materijalne značajnosti uticaja najčešće se kao polazna osnova koristi visina kapitala preduzeća u komparaciji sa ostvarenom dobiti preduzeća za prethodnu godinu (tabela 3).

Tabela 3 - Obračun finansijskog uticaja (B)

u 000 RSD		
Opis	Iznos / %	
Kapital (31.12.20XX)	4.000.000	
Izabrani faktor (u %)	1%	unos se % (najčešće 1-2%)
Obračunata materijalnost	40.000	
Korektivni faktor, očekivane greške	6.000	%greške od materijalnosti(npr 15%)
Korigovana materijalnost	34.000	
% za zanemarljive greske	5%	unos se % (npr 5%)
Iznos zanemarljive greške	1.700	
Dobit 20XX godine	25.000	

Na osnovu tako obračunate materijalnosti u kombinaciji materijalnosti i ostvarene dobiti za prethodnu godinu moguće je sačiniti skalu finansijskog uticaja (tabela 4).

Tabela 4 - Finansijski uticaj (B)

Opis	Ocena	Finansijski uticaj
Vrlo značajan	5	preko 36m
Značajan	4	25 - 36m
Srednji	3	10 - 25m
Manje značajan	2	2 - 10m
Zanemarljiv	1	1 - 2m
Nije relevantno	0	manje od 1m

Finansijski uticaj je promenljiva kategorija za svako preduzeće pojedinačno i revidira se svake godine prilikom ažuriranja mape rizika. Na osnovu kombinacije verovatnoće događaja i finansijskog uticaja moguće je izmeriti veličinu svakog pojedinačnog rizika primenom formule, koja može biti proizvod ocena uticaja i verovatnoće, ili zbir ocena uticaja i verovatnoće. Ukoliko se opredelimo za merenje uticaja rizika kao proizvod pomenuta dva faktora dobijamo veću matricu rizika sa širim dijapazonom ukupnih ocena. Ukoliko se pak

opredelimo za zbir dva faktora dobijamo nešto manju matricu rizika. Mišljenja smo da je u prvoj fazi implementacije modela rizika jednostavnije koristiti formulu koja je rezultat zbira uticaja i verovatnoće.

Formula za kombinovani efekat + faktor inherentnog rizika IR (u %) je $IR=(A+B)/10$, na primer ako je verovatnoća događaja $A=2$, a finansijski uticaj $B=3$, tada dobijamo $IR=(3+2)/10=50\%$. Tako vrednovane rizike je potrebno rangirati prema njihovoj ukupnoj visini uticaja, na osnovu matrice značajnosti rizika, a na osnovu našeg primera predložimo sledeću Matricu značajnosti rizika (tabela 5.). Napominjemo da je matricu značajnosti rizika potrebno prilagoditi svakom konkretnom nalazu sveukupne matrice rizika, svakog preduzeća pojedinačno.

Tabela 5 - Matrica značajnosti rizika

Legenda za faktor rizika	Visina rizika	
do 50%	nizak	Mali
50% - 60%	srednji	Srednji
60 - 70%	značajan	Visok
preko 70%	vrlo značajan	Visok

Ovo bi ukratko predstavljalo primer utvrđivanja matrice inherentnog rizika. Međutim, za utvrđivanje rezidualnog ili preostalog rizika, neophodno je uspostaviti i metriku analize uticaja kontrola. Za utvrđivanje metrike uticaja kontrola za sada još ne postoje razvijeni posebni kvantitativni modeli, ona se uglavnom utvrđuje na bazi iskustva i slobodne procene lica koje vrše analizu rizika. Mogla bi se predložiti skala uticaja od 1 do 5, kao i kod skala verovatnoće i finansijskog uticaja, ali ovde moramo biti svesni same prirode rizika. Kada se govori o tome da i pored najboljih kontrolnih mehanizama, postoji određena mogućnost rizičnog događaja, nikada se ne može u potpunosti eliminisati njegov negativan finansijski efekat. Polazeći od ove premise, može se zaključiti da efekat umanjenja rizika usled uspostavljanja kontrolnih procedura, nikada ne može prevazići verovatnoću događaja, odnosno da ona samo može da teži maksimalnoj vrednosti verovatnoće događaja.

Sledeći ovakvu logiku može se zaključiti da bi formula preostalog ili rezidualnog rizika RR mogla da glasi $RR= IR- C$, gde C predstavlja ocenjeni nivo kontrole, pri uslovu gde je $C \leq A_{max}$, a da C teži do maksimalne vrednosti A (verovatnoće događaja) svakog konkretnog događaja pojedinačno.

Ukoliko ovu premisu ubacimo u prethodnu formulu dobijamo da je rezidualni rizik u % $RR=(A+B)/10-(C/10 \leq A_{max}/10)$. Tada preostali ili rezidualni rizik možemo vrednovati na osnovu matrice značajnosti rizika koja je identična navedenoj Tabeli 4. Upravo ovo područje uticaja kontrola na umanjenje inherentnog rizika kasnije predstavlja predmet analize i rad internog revizora, koji nastoji da se uveri u verodostojnost kontrola i stvarni efekat preuzetih kontrolnih aktivnosti i eventualnu potrebu njihovog redizajniranja.

Ovakvu analizu treba sprovesti nad svim poslovnim (sistemskim) rizicima u preduzeću, definisanim na osnovu analize i sistematizacije svih poslovnih procesa i u njima uočenih rizičnih mesta, i svih relevantnih računovodstvenih konta. Sistematizaciju poslovnih procesa treba uraditi na bazi detaljnog snimanja svih poslovnih procesa.

4.4. Razvijenost procesa upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima kao i njegova razvijenost, razlikuje se od zemlje do zemlje, kao i od organizacije do organizacije. Ove razlike su uslovljene pre svega stepenom razvijenosti kulture upravljanja (znanje i veštine), veličine i potreba same organizacije. "Tehnike koje u svojim praksama upravljanja rizikom koriste različite organizacije mogu se značajno razlikovati. U zavisnosti od veličine i kompleksnosti poslovnih aktivnosti organizacije, procesi upravljanja rizikom mogu biti:

- Formalni ili neformalni.
- Kvalitativni ili kvantitativni
- Ugrađeni u delove organizacije ili centralizovani na vrhu.

Organizacija osmišlja procese koji se zasnivaju na njenoj kulturi, stilu upravljanja i poslovnim ciljevima. Manje organizacije mogu koristiti neformalni način upravljanja rizicima. Interni revizor procenjuje da li je taj sistem za upravljanje rizicima uspostavljen i da li je odabrana metodologija dovoljno sveobuhvatna i odgovarajuća za prirodu aktivnosti i dostizanje ciljeva organizacije."¹⁰⁸

Tako na primer zbog prirode posla, proces upravljanja rizicima je najrazvijeniji u finansijskim organizacijama odnosno u bankama i osiguravajućim društvima. Finansijske organizacije imaju dugu tradiciju u procesu upravljanja rizicima po samoj prirodi svoga posla, koji na neki način predstavlja skoro isključivo bavljenje rizicima, kako tuđim tako i sopstvenim. Pored razvijenosti samog procesa upravljanja rizicima u bankarstvu su oni takođe i predmet računovodstvenog tretmana. Razvijeni su i posebni standardi i principi računovodstva rizika. Bankarska računovodstvena praksa priznaje rizike u obračunskom periodu u kome su i nastali. "Savremena banka je izložena riziku poslovanja. To su: kreditni rizik, kamatni rizik, kursni rizik, rizik likvidnosti, rizik solventnosti, tržišni rizik, ekonomski rizik, politički rizik, kriminalni rizik i dr. Smatra se da su ključni rizici u bankarskom poslovanju kreditni rizik i kamatni rizik, s obzirom na prirodu poslovanja banaka. Razvijene su "nove tehnike" zaštite od rizika poslovanja. To se posebno odnosi na korišćenje finansijskih derivata u te svrhe. U skladu sa tim razvijeno je i računovodstvo finansijskih derivata, koje je specifično u odnosu na ostala računovodstva, s obzirom na prirodu ovih izvedenih tržišnih materijala na bazi osnovne aktive. U računovodstvu se efekti po osnovu korišćenja finansijskih derivata u svrhu zaštite, recimo, od kursnog rizika priznaju, po pravilu, u toku trajanja odnosnog ugovora, na primer, forvard ugovora. Oni se odmah priznaju u slučaju njihovog korišćenja u spekulativne svrhe."¹⁰⁹

Osiguravajuće kompanije se po prirodi svoga posla bave osiguranjem drugih od njihovih rizika, a i same su izložene određenim rizicima, kao i sve ostale organizacije. "Od njih se mogu zaštititi korišćenjem finansijskih derivata (forvard ugovora, fjučers ugovora, opcije, svotovi) i drugih instrumenata zaštite. Potrebno je posedovati znanje i "prirodnu veštinu" o trgovini finansijskim derivatima na finansijskim tržištima.... Adekvatno upravljanje rizikom je ključni faktor likvidnosti osiguravajućih kompanija, posebno u uslovima izražene globalizacije i internacionalizacije poslovanja."¹¹⁰ Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS) 37- Rezervisanja, potencijalne obaveze i potencijalna imovina, postoji mogućnost knjiženja određenih neizvesnih događaja odnosno rizika i u preduzećima. U opštem smislu, sva rezervisanja su potencijalna jer su neizvesna po vremenu dospeća ili

¹⁰⁸ Beke Trivunac J., Vučinić J, Veselinović M., Milačić D., Pržulj Ž., Rakočević S., Sikimić V., „*Interna revizija –upravljanje, rizici, kontrole*“,2012., str. 95.

¹⁰⁹ Lukić R., "Bankarsko računovodstvo", 2011., str.281.

¹¹⁰ Lukić R., "Računovodstvo osiguravajućih kompanija", 2010.,str . 95.

iznosu. Međutim, u ovom standardu termin “potencijalan” se koristi za obaveze i imovinu koji nisu priznati, jer će njihovo postojanje biti potvrđeno nastankom ili nenastankom jednog ili više neizvesnih budućih događaja koji nisu u potpunosti pod kontrolom entiteta. Uz to, izraz “potencijalna obaveza” se koristi za obaveze koje ne ispunjavaju kriterijume za priznavanje.

U zavisnosti od stepena razvijenosti procesa upravljanja rizicima u organizaciji možemo ih podeliti u nekoliko faza (slika 4).



Slika 4 - Procena zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima u preduzeću

Faze zrelosti sposobnosti upravljanja rizicima se određuju u zavisnosti od odgovora na sledeća pitanja:

1. Koliko je organizacija sposobna da upravlja svojim profilima rizika?
2. Koliko bi trebalo da bude sposobna?
3. Kako organizacija može da dođe do željenog stanja?
4. Kada organizacija može da dostigne željeno stanje?
5. Kako možemo iskoristiti trenutnu praksu upravljanja rizicima?

Klasifikaciju zrelosti procesa upravljanja rizicima u jednoj organizaciji bliže definišemo na osnovu osnovnih karakteristika samog procesa upravljanja rizicima koji je opisan u narednoj tabeli.

Tabela 6 - Zrelosti procesa upravljanja rizicima

Reprezentativne karakteristike koje opisuju svaki nivo zrelosti				
INICIJALNI	BAZIČNI	FORMALNI	INTEGRISANI	RAZVOJNI
<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc"/haotični • Zavisi prvenstveno od individualnih veština i sposobnosti u komunikaciji 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezavisne aktivnosti upravljanja rizicima • Ograničeno fokusiranje na povezanost između rizika • Ograničeno usklađivanje rizika i strategije • Različiti prikazi nadgledanja i funkcija izveštavanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajednički okvir upravljanja, odluke, politike • Rutinska procena rizika • Komunikacija glavnih strateških rizika sa Odborom • Izvršni/Nadzorni Odbor • Razmena znanja preko funkcija rizika • Aktivnosti koje podižu svest • Formalni rizik konsalting • Posvećeni tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinisane aktivnosti upravljanja rizicima kroz različite pojedinačne oblasti • Apetiti rizika su jasno definisani • Nadgledanje, merenje i izveštavanje o rizicima širom preduzeća • Uvedena Strategija upravljanja rizicima • Obuka za upravljanje rizicima 	<ul style="list-style-type: none"> • Izlaganje o rizicima je ugrađeno u strateško planiranje, alokaciju kapitala, razvoj proizvoda, itd. • Koriste se indikatori ranog upozorenja rizika • Povezivanje sa merama učinka i podsticajima • Modeliranje rizika u skladu sa uvedenim sistemom izbalansiranih pokazatelja poslovanja

Bez obzira na sva savremena saznanja o upravljanju rizicima, nedavna finansijska kriza 2007./2008. godine dokazuje da čak i u visoko regulisanom privrednom okruženju nedostaje efektivna praksa upravljanja rizicima što može imati veliki uticaj na organizaciju.

O tome dosta detaljno govori jedna studija OECD-a¹¹¹ iz 2009.g. Pojavio se problem u procesu upravljanja rizikom, koji je bio naročito izražen u finansijskim organizacijama. Modelu se posebno prigovarala prevelika tehnička složenost, kao i neosnovanost teorijskih postavki kompletnog modela. Međutim taj problem ima i svoj drugi izraz, koji se ogleda pre svega u problemu korporativnog upravljanja, i nije strogo tehničke prirode. Konstatovano je da se često rizikom nije upravljalo na nivou kompanije, već na nižim nivoima (nivou proizvoda ili poslovnih jedinica). Zbog toga proces upravljanja rizicima nije bio usklađen sa strategijom kompanije na vrhu. Menadžeri rizika su često bili izolovani od najvišeg rukovodećeg nivoa. Menadžeri rizika nisu bili smatrani značajnim za implementaciju

¹¹¹ OECD, *Corporate governance and the financial crisis Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*, 2010., str. 13-14.

strategije, a najvažnije je da su odbori direktora često na svojim sastancima zanemarivali rizike kojima su kompanije bile izložene.

Prema spomenutoj studiji OECD-a, još uvek nedostaju opšteprihvaćeni međunarodni standardi upravljanja rizicima. Pojedini nacionalni standardi još uvek nisu međusobno ujednačeni. Prilikom izrade svojih nacionalnih standarda, zemlje su se uglavom ugledaju na standarde za upravljanje rizicima koje preporučuju COSO i Turnbull. COSO i Turnbull, su generalno prihvatljivi za internu kontrolu finansijskog izveštavanja, ali još uvek ne poseduju dovoljno jasnih smernica za implementaciju modela u složenim uslovima poslovanja (mnogobrojnih operativnih rizika). Prema mišljenju Andersona (2009) pomenuti modeli ne pružaju dovoljno jasan pristup rešavanju problema u realnim uslovima, a nedostaci se ogledaju pre svega u: nedovoljnoj povezanosti rizika sa strategijom, zatim definicije pojedinih rizika su često kratke i nedovoljno jasne, zainteresovanost za sigurnost ispravnosti procesa upravljanja rizicim nije dovoljno razvijena, i drugo.

5. INTERNA REVIZIJA - KRETANJE PREMA BUDUĆNOSTI

Do sada smo ukazali na neophodne sisteme kontrola u savremenim procesima upravljanja preduzećem, i to na kontrolu kao potrebu za procesom permanentnog praćenja ostvarenih rezultata u odnosu na planska predviđanja. Ukazali smo na potrebu i prednosti preventivne kontrole u odnosu na direktnu kontrolu. U ovom poglavlju ćemo prikazati savremene težnje i shvatanja, jednog definisanog i organizovanog sistema kontrola preduzeća, koje je razvila teorija i dokazala dosadašnja praksa.

Kontrola poslovanja podrazumeva snimanje postojećeg stanja ili reviziju poslovanja. Reč „revizija“ potiče od latinske reči „revisio“ što znači ponovno viđenje ili ponovno gledanje. U teoriji i praksi postoji nekoliko vrsta revizije poslovanja preduzeća i to:

- Eksterna revizija
- Interna revizija
- Državna revizija
- Revizija upravljanja
- Forenzička revizija

5.1. Eksterna revizija

Potreba za nezavisnom eksternom revizijom finansijskih izveštaja se razvila u cilju zadovoljenja zahteva komitenata preduzeća (trećih lica) za potvrdom stvarnog finansijskog stanja preduzeća sa kojim se želi (želelo) poslovno saradivati, ali pre svega potencijalnih investitora na finansijskom tržištu i vlasnika. Iz tako definisanog zahteva proizilazi i sam cilj eksterne revizije, a to je da omogući revizoru da izrazi mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji, po svim bitnim pitanjima, sastavljeni u skladu sa utvrđenim okvirom za finansijsko izveštavanje.

Finansijski izveštaji su:

1. Bilans stanja
2. Bilans uspeha
3. Izveštaj o tokovima gotovine
4. Izveštaj o promenama na kapitalu
5. Napomene uz finansijske izveštaje

Okvir za finansijsko izveštavanje u našoj zemlji su:

1. Zakon o računovodstvu
2. Zakon o reviziji
3. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (MSFI)
4. Međunarodni računovodstveni standardi (MRS)

Revizor je lice koje je izabrano da obavi reviziju, a za to poseduje odgovarajuća znanja, zvanja (revizor, ovlašćeni revizor) i nezavisnost. Zbog kompleksnosti i obima svojih zadataka revizori nikada ne rade sami, nego uvek u timu. Rezultat rada revizora su Revizorski izveštaji, kroz koje revizori izražavaju svoje mišljenje o finansijskim izveštajima preduzeća. Cilj eksterne revizije je da izrazi nezavisno ekspertsko mišljenje o tome da li finansijski izveštaji u svim materijalno značajnim pozicijama prikazuju istinito i objektivno stanje imovine preduzeća, kapitala i obaveza, rezultate poslovanja i novčanih tokova u odgovarajućem obračunskom periodu.

U svojim izveštajima revizor može da izrazi mišljenje, kao:

1. mišljenje bez rezervi
2. mišljenje sa rezervom
3. negativno mišljenje
4. uzdržavajuće mišljenje.

S obzirom da menadžment preduzeća sastavlja Finansijske izveštaje, korisnici Revidiranih finansijskih izveštaja su:

1. Vlasnici preduzeća
2. Investitori
3. Kreditori
4. Poslovni partneri (kupci, dobavljači...)
5. Menadžment i zaposleni

Potreba za eksternom revizijom se ukazala iz sledećih razloga:

- Informacije u finansijskim izveštajima mogu imati značajne ekonomske konsekvence za one koji se na njih oslanjaju.
- Postojanje potencijalnog konflikta između sastavljača i korisnika finansijskih izveštaja koji može da rezultira pristrasnim informacijama.
- Korisnici finansijskih izveštaja nisu u mogućnosti da direktno provere kvalitet informacija.
- Potrebno je visoko stručno znanje za proveru informacija (koje korisnici finansijskih izveštaja često nemaju).

Eksterni (nezavisni) revizor u suštini iznosi svoje mišljenje o tvrdnjama u finansijskim izveštajima koje je sačinio menadžment i to o sledećim ciljevima odnosno činjenicama:

1. Postojanje
2. Kompletnost
3. Tačnost
4. Klasifikaciju
5. Vremensko razgraničenje
6. Usaglašenost
7. Vrednovanje
8. Vlasništvo
9. Presentacija i obelodanjivanje¹¹²

¹¹² Andrić M., Krsmanović B., Jakšić D. „Revizija“, 2004., str. 62

U nastavku ćemo ukratko predstaviti neke od najznačajnijih specifičnih ciljeva revizije. Postojanje podrazumeva da su svi iznosi u bilansima prikazani na osnovu postojeće dokumentacije, zavisno od bilansnih pozicija. Kompletnost podrazumeva da su u finansijskim izveštajima iskazane sve poslovne transakcije koje su se zaista dogodile. Tačnost podrazumeva da su svi iznosi u izveštajima tačni i u skladu sa računovodstvenim standardima. Klasifikacija podrazumeva da su sve transakcije i njihovi iznosi raspoređeni na ispravne račune, odnosno konta. Vremensko razgraničenje podrazumeva da su se sve transakcije desile na datum na koji glase finansijski izveštaji. Usaglašenost podrazumeva usaglašenost između analitičke i sintetičke evidencije. Vrednovanje podrazumeva da su vrednosti iskazane u finansijskim izveštajima utvrđene po računovodstveno prihvatljivom i konzistentnom metodu. Cilj utvrđivanja vlasništva podrazumeva utvrđivanje vlasništva klijenta nad svom imovinom iskazanom u bilansima. Presentacija i obelodanjivanje podrazumevaju da su sva salda i sve transakcije tačno prikazane i obelodanjene.

Prema Međunarodnim standardima revizije eksterni revizor je odgovoran za formiranje i iskazivanje mišljenja o finansijskim izveštajima klijenta, dok se odgovornost menadžmenta preduzeća može svesti na odgovornost za:

1. istinitost i objektivnost finansijskih izveštaja;
2. utvrđivanje računovodstvene politike;
3. održavanje adekvatnog sistema internih kontrola.

Revizor je odgovoran za planiranje i izvođenje revizije na način koji revizoru omogućava da pruži razumno uveravanje da su finansijski izveštaji oslobođeni od materijalno značajnih nepravilnosti. Revizor pruža samo razumno uveravanje, a ne apsolutno uveravanje u to da finansijski izveštaji ne sadrže nepravilnosti tj. revizor nije garant ispravnosti finansijskih izveštaja.

Razlozi zbog kojih revizor ne može pružiti apsolutno uveravanje su:

- obim računovodstvene evidencije nameće potrebu za korišćenjem metode uzorkovanja;
- posao koji revizor obavlja u cilju formiranja mišljenja često uključuje prosuđivanje
- (npr. dovoljnost dokaza);
- postojanje inherentnih ograničenja sistema internih kontrola klijenta (npr. troškovi kontrola, tajni dogovori i dr.);
- najveći deo dokaza ima ubedljiv, a ne definitivan karakter (npr. podaci na prijemnici).

Kako bi povećao pouzdanost svoga angažovanja revizor je na osnovu MSR-400 dužan da proceni revizijski rizik AR (pretpostavljen kao dopustivi rizik) baziran na statističkoj veličini uzorka uvažavajući postojanje tri vrste rizika:

$$AR=IR \times CR \times DR$$

1. inherentnog rizika IR ili rizika nepostojanja internih kontrola;
2. kontrolnog rizika CR ili rizik da se značajne greške mogu javiti usled pogrešnih izjava menadžmenta preduzeća. Proučavanje sistema internih kontrola dovodi do subjektivne procene nivoa kontrolnog rizika (visok, srednji, nizak);
3. detekcionog rizika DR ili rizik da revizorski postupak neće otkriti značajne greške koje postoje u finansijskim izveštajima, saldima računa ili transakcijama

(kvalitativna i kvantitativna procena rizika revizije je posledica procene njegovih osnovnih delova inherentog i kontrolnog rizika).

Osnovna podela metoda uzorkovanja je podela na nestatističke i statističke metode uzorkovanja.

Nestatističko uzorkovanje podrazumeva namerno, promišljeno, korišćenje revizorskog procenjivanja pri odabiru stavki koje će biti reprezentativne za populaciju, ali statistički netipične. Statističko uzorkovanje je pouzdano i bazirano je na statističkim metodama uzorkovanja, zasnovan na reprezentativnosti uzorka. Osnovna razlika je u većoj pouzdanosti matematičke tačnosti i preciznosti statističkog u odnosu na nestatistički pristup.

Pri svakom uzorkovanju potrebno odrediti četiri ključna faktora, a to su:

1. Veličina populacije - predstavlja ukupan broj transakcija (predmeta, stavki) iz određenog perioda. Važno je da revizor pre uzorkovanja dobije potvrdu od revidiranog subjekta o ukupnoj populaciji. Ovaj podatak jako je važan i navodi se u Konačnom izvještaju. Veličina populacije (broj stavki iz kojih ćemo izvući svoj uzorak) će uticati na veličinu uzorka u slučajevima kada uzorak čini više od 5% ukupne populacije.
2. Nivo pouzdanosti - odnosi se na pouzdanost rezultata statističkog uzorka u postupku revizije. Definiše se kao 90% (ili 95%) pouzdanosti da su zaključci revizije tačni.
3. Potreban nivo tačnosti – ni jedan uzorak nikako ne može dati apsolutno tačan odraz cele populacije, ako ni zbog čega drugoga onda zbog činjenice što je većina populacija izrazito varijabilna po svojoj prirodi. Veličina uzorka treba da se odredi pri različitim stepenima tačnosti (+ ili – 5%, 10%, 20%, itd.).
4. Proporcija u populaciji predstavlja udeo stavki u populaciji koji ima odgovarajuće attribute koji se posmatraju. Ona se procenjuje na osnovu poznatih informacija o populaciji.

Iako su postupci i sistemi primenjenih kontrola od strane eksternih revizora sveobuhvatni i nezavisni, oni su ipak sistemi „ex post“ kontrola i namenjeni su pre svega eksternim korisnicima kao što su: investitori, kreditori i poslovni partneri. Ono što je sa aspekta preduzeća i njegovog menadžmenta daleko značajnije, je to da ono mora samo da ustroji svoje sisteme internih kontrola i proces upravljanja rizicima, kako bi na osnovu informacija iz prošlosti, korigovalo svoje odluke i aktivnosti u budućnosti.

Osnovni revizorski postupci kako eksternih tako i internih revizora su u svojoj suštini veoma slični. Stoga smo prvo ukratko objasnili osnovne zadatke eksterne revizije, kako bismo lakše shvatili ulogu i značaj interne revizije.

Najkraće rečeno, na osnovu izraženog mišljenja nezavisnog i kompetentnog eksperta (eksternog ili internog revizora) znatno se smanjuje tzv. "informacioni rizik" brojnih korisnika finansijskih izveštaja. U slučaju interne revizije pre svega menadžmenta preduzeća, a u slučaju eksterne revizije akcionara, kupaca, dobavljača, kreditora pa i najšire javnosti.

5.2. Interna revizija

Shvatajući značaj i ulogu internih kontrola u preduzeću, i procesa upravljanja rizicima, sama po sebi se nameće potreba za praćenjem njihovog sprovođenja i permanentnog usavršavanja. Dakle, neko mora da bdi nad efektivnošću sistema interne kontrole radi ocene efikasnosti funkcionisanja i ubeđenja da su procedure i kontrolne delatnosti poštovane kao i

da su nedostaci i slabosti uočene i ispravljene. To je uloga interne revizije. Interna revizija vrši monitoring i ocenjuje efektivnost sistema interne kontrole, procesa upravljanja rizikom i samo upravljanje preduzećem.

Definicija IIA (Institut of Internal Auditors) interne revizije glasi: „Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve na taj način što uvodi sistematski, disciplinovan pristup procenjivanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa.”

Efektivan sistem interne kontrole i vešta interna revizija štite organizaciju od potencijalnih gubitaka i pronevera. Postoje ipak slučajevi kada i najbolji sistem unutrašnje kontrole i najveštija interna revizija, ne mogu da zaštite organizaciju od gubitaka. To je pre svega pitanje prevara i pronevera koje vrši jedna osoba na vrlo važnom položaju (koja ima velika ovlašćenja), odnosno dve ili više osoba, koje to rade u zaveri.

“U određenim pogodnim uslovima ovakva osoba ili osobe lako će da pokradu organizaciju i čak da sakriju svoje prevare duže vreme. Istraživanja IIA-UK pokazuju da više od 80% prevara vrše osobe unutar organizacije. Najveća opasnost u tom pogledu ne pretil preduzeću spolja (napadi, provale), već od sopstvenih radnika: 39% rukovodeći kadar, 42 % obični radnici. Interesantni su podaci vezani za efikasnost sistema unutrašnje kontrole kao i podaci rutinskih, svakodnevnih kontrolnih delatnosti u otkrivanju prevara. Otkriva se oko 62 % od svih prestupa i pronevera. Za nas je to prava lekcija: sistemi unutrašnje kontrole i uz to vezane kontrolne radnje, za nas su prva linija odbrane protiv prevara i pronevera. Ukoliko ova zaštita nije efikasna, preduzeće bankrotira. Imamo za to više primera u poslednjoj decenji, gde su otišle u propast stotine milijardi dolara.”¹¹³

Sistemi interne kontrole imaju dva izrazita oblika: 1) zaštita aktive firme, 2) učvršćenje procesa upravljanja preko procesa upravljanja rizicima. Interna revizija sama po sebi ima danas pre svega vodeću ulogu vezanu za monitoring efektivnosti sistema interne kontrole. Uloga interne revizije nije otkrivanje prevara i pronevera. Za taj zadatak potrebni su stručnjaci, posebno školovani profesionalci, eksperti za otkrivanje i sprečavanje prevara i pronevera.

Termin “operativna revizija”¹¹⁴ podstiče stvaranje različitih slika o internoj reviziji i internim revizorima te se može koristiti i u sledećem značenju:

„Revizija u računovodstvu i finansijska kontrola u funkcionalnim oblastima poslovanja se razlikuju od kontrola koje se sprovode u računovodstvu i finansijskim funkcijama preduzeća. Ove funkcionalne oblasti bi mogle biti marketing, prodaja, distribucija, proizvodnja, itd., u zavisnosti od delatnosti preduzeća. Ovakvo shvatanje operativne revizije ima za cilj da pregleda sve operativne oblasti poslovanja. Ono takođe ukazuje, mada to ne mora uvek biti tačno, da je interna revizija agent finansijskom direktoru ili glavnom računovođi, kome su potrebna dodatna uveravanja da su određene kontrole finansija i računovodstva primenjene u operativnim oblastima poslovanja.”¹¹⁵

Efektivno sredstvo menadžerske kontrole je interna-operativna revizija. Iako je često ograničena na reviziju računa, u svom najkorisnijem aspektu ona obuhvata procenjivanje same operacije. Stoga, operativni revizori u nameri da uvere sebe da računi zaista reflektuju činjenice, takođe i procenjuju politike, procedure, upotrebu ovlašćenja, kvalitet menadžmenta, efektivnost metoda, specijalne probleme i druge faze operacija.

Ključna tema poslovanja i odlučivanja o funkciji interne-operativne revizije je da li obim rada interne revizije u operativnoj oblasti poslovanja treba da se ograniči na temu interne kontrole ili one treba da budu sadržajne i da daju opšti pregled operacije. Videnje

¹¹³ Paszek Z, Saunders E. “Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije”, 2004., str. 96

¹¹⁴ Nerandžić B. „Interna i operativna revizija“, 2007., str. 203

¹¹⁵ Isto, str.203

interne revizije kao samo nazavisne procene efektivnosti internih kontrola nije celina procesa menadžmenta. „Ali interna kontrola (npr. kontrola menadžmenta) je samo jedna od mnogobrojnih aktivnosti menadžmenta kao što su planiranje, organizovanje, izbor zaposlenih i vođenje kompanije. Tačno je da se ove delatnosti preklapaju, a interna revizija koja se ograničava samo na internu kontrolu će možda morati da analizira i planiranje, organizovanje, izbor kadrova i vođenje kompanije, jer nedostatak ovih tema mogu oslabiti kontrolu.”¹¹⁶

Da bi ostvarili svoje ovako shvaćene zadatke interni revizori moraju da razumeju različita značenja takozvana “3E” i u novije vreme još tri tj. ukupno “6E”

- Economy (Ekonomija) – srazmera planiranih unosa i stvarnih rezultata u okviru troškovne jedinice
- Efficiency (Efikasnost) – srazmera stvarnih unosa i stvarnih rezultata
- Effectiveness (Efektivnost) – srazmera stvarnih rezultata i planiranih rezultata
- Equity (Pravednost) - izbegavanje diskriminacije i nepravednosti
- Environment (Okolina) – odgovorno ponašanje u skladu sa okolinom
- Ethics (Etika) – pravno i moralno ponašanje osoblja.

Imajući na umu prethodno, neophodno je razmotriti i potreban vid organizacije interne-operativne revizije u preduzeću. Osnovna politika preduzeća prilikom organizacije unutrašnje (interne-operativne) revizije, bi trebalo da uvaži pristup da je interna-operativna revizija sredstvo kojim se svi nivoi menadžmenta snabdevaju informacijama potrebnim za uspešno upravljanje poslovanjem. Znači ona nije sama sebi cilj, nego pre svega način kako najefikasnije doći do željenog cilja.

Ako pođemo od činjenice da su ciljevi interne revizije da procenjuje i unapređuje:

- upravljanje bonitetom
- upravljanje rizikom
- internu kontrolu poslovanja

i da pri tome pomaže menadžmentu prilikom upravljanja preduzećem u cilju povećanja njegove vrednosti, kao i da područje rada interne revizije obuhvata detaljno razmatranje i procenu politika, procedura i sistema koji treba da obezbede su:

- verodostojne i pouzdane informacije
- usaglašenost sa politikama, planovima, procedurama, zakonskim i internom regulativom,
- zaštitu sredstava (imovine)
- ekonomično i efikasno korišćenje resursa
- i izvršenje zadate misije, vizije i strategije kroz, programe, planove i operacije.¹¹⁷

Dolazimo do zaključka da je interna-operativna revizija tu da pruži konsultantske usluge svom preduzeću, a ne nikako da nekoga kažnjava. Ovakvim postavljanjem svojih ciljeva, kao i visokim nivoom odgovornosti koji zahteva potpuno slobodan i neograničen pristup dokumentaciji i aktivnostima preduzeća, sam po sebi se nameće zaključak da interna-operativna revizija u organizacionoj šemi preduzeća mora da zauzme visoko mesto, a to je pri samom Upravnom odboru.

Da bi ostvarila sve svoje ciljeve i zadatke, neophodno je da interna-operativna revizija kontinuirano i planski prati (snima), prepoznaje i ocenjuje (meri) postojanje rizika u pojedinim oblastima poslovanja, a sve u cilju davanja predloga menadžmentu za njihovo minimiziranje ili potpuno uklanjanje.

¹¹⁶ Isto, str.204

¹¹⁷ Isto, str. 192

Korporativna pravila rukovođenja u savremenim uslovima poslovanja zahtevaju od menadžmenta da uspostavi sistem upravljanja rizikom i obaveste deioničare o tom sistemu. „Razmotrićemo neke od napisanih materijala o riziku i predstavimo ciklus rizika kao jedan način razumevanja kako funkcioniše upravljanje rizikom. Dotačićemo se važnih aspekata sistema upravljanja rizikom koji se odnose na politike rizika i koncepte kao što su upravljanje rizikom unutar celog preduzeća i kontrola samoprocenjivanja. Proboj koncepta procene rizika dali su nam, 1998. godine, David McNamee i George Selim, koji su definisali tri faze razvoja interne revizije:

1. Obračunavanje i posmatranje;
2. Sistemi interne kontrole;
3. Revizija procesa poslovanja sa fokusom na rizik.

Oni nastavljaju sa opisivanjem paradigme promena koje omogućavaju skok sa faze dva na fazu tri i dokazuju da su implikacije ove paradigme promena mnogobrojne. One pomeraju fokus revizije sa prošlosti i sadašnjosti na sadašnjost i budućnost. Fokusiranje na kontrole transakcija zakopavale su revizora detaljima prošlosti, ograničavajući vrednost dobijene informacije.

Fokusiranjem na rizike poslovanja u sadašnjim i budućim transakcijama, revizor radi na jednom nivou izvan detalja i bavi se uglavnom preprekama za uspeh organizacije. Informacije dobijene ovakvim istraživanjem imaju veliku vrednost za rukovodeći tim.¹¹⁸

Isticanje upravljanja rizikom je danas sastavni deo većih organizacija i ne predstavlja obavezu za izveštavanjem već moćno oruđe poslovanja, koje ukoliko se koristi na pravi način, poboljšava učinak menadžera. Pored isticanja upravljanja rizikom današnji fokus revizije se postepeno pomera ka ključnoj ulozi interne revizije ka reviziji procesa upravljanja, pri tome podrazumevajući proces upravljanja koji je usmeren na upravljanje rizicima.

Ovakvim razumevanjem uloge i funkcije interne-operativne revizije u preduzeću, može se slobodno reći da interni revizori, razmatrajući poslovne cikluse i uočavajući eventualne buduće probleme tj. rizike, svoj menadžment, a samim tim i svoje preduzeće vode prema izvesnoj budućnosti.

5.3. Aktivnosti interne revizije

Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP)¹¹⁹ interne revizije sadrži obavezne smernice, kojih su interni revizori dužni da se pridržavaju u svom radu. Smernice su date kao opšta uputstva, s obzirom na konstataciju iz uvoda MOPP-a gde se konstatuje da se interna revizija sprovodi u različitim pravnim i kulturnim sredinama, u okviru organizacija koje se razlikuju po svrsi, veličini, složenosti i strukturi; kao i od strane lica iz ili izvan organizacije. Bez obzira na spomenute razlike, u svom radu interni revizori moraju da postupaju u skladu sa MOPP-om. MOPP sadrži obavezne smernice koje imaju ključni značaj za stručno sprovođenje interne revizije i preporučene smernice koje opisuju praksu za efikasnu primenu obaveznih smernica. Obavezne smernice obuhvataju:

- Definiciju interne revizije,
- Etički kodeks, i
- Međunarodne standarde za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi)

Preporučene smernice obuhvataju:

- Stanovišta
- Praktične savete, i

¹¹⁸ Pickett S. „*The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING*”, 2005., str. 53

¹¹⁹ IIA, *Međunarodni okvir profesionalne prakse*, Prevod-Udruženje internih revizora Srbije, 2011.

- Praktične vodiče

Ako se Standardi koriste zajedno sa standardima koje propisuju druga nadležna tela (lokalni zakoni), interna revizija u svojim izveštajima može navesti i korišćenje tih standarda. Svrha Standarda je da pre svega:

1. Opišu osnovna načela koja predstavljaju praksu interne revizije.
2. Obezbede okvir za obavljanje i promovisanje širokog spektra mogućnosti za dodavanje vrednosti putem interne revizije.
3. Utvrde osnov za vrednovanje učinka interne revizije.
4. Unaprede procese i operacije organizacije.

Postoje Standardi karakteristika (1000 – 1322) i Standardi izvođenja (2000-2600). Standardi karakteristika odnose se na karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju internu reviziju. Standardi karakteristika i Standardi izvođenja dati su za potrebe primene kod svih usluga interne revizije. Standardi primene nadovezuju se na Standarde karakteristika i izvođenja, tako što obezbeđuju zahteve koji su primenjivi na aktivnosti vezane za uveravanja (A) ili usluge konsaltinga (C).

Kao što smo već ranije rekli interna revizija ima pre svega nadzornu ulogu nad uspostavljenim sistemom finansijskog upravljanja i kontrole i procesa upravljanja rizikom. MOPP-u interne revizije, na prvom mestu se insistira na nezavisnosti i objektivnosti internog revizora.

Interni revizori ne bi trebalo da prihvataju odgovornost za nerevizorske funkcije ili dužnosti koje mogu biti predmet revizije, jer time narušavaju svoju nezavisnost i objektivnost. Od interne revizije se očekuje da “doda vrednost” organizaciji. Stoga poslovi interne revizije obuhvataju kako usluge uveravanja tako i konsultantske usluge.

Konsultantske usluge, ili rano uključivanje, su najčešće usmerene na rešavanje nekog konkretnog problema ili zadatka, davanjem saveta prilikom uvođenja:

1. Novih poslovnih procesa,
2. Novih procedura,
3. Novih informacionih sistema,
4. Novih poslovnih problema,
5. Edukacija iz oblasti (upravljanja rizicima, usaglašenosti sa zakonima, sistema internih kontrola, i dr.).

Pri tome je važno da se rukovodstvo i Odbor za reviziju slažu sa pružanjem takvih usluga. Pravilnicima o radu interne revizije se definišu vrsta, priroda i obim konsultantskih usluga, kako one ne bi dovele u pitanje objektivnost internih revizora. Ključni momenat pri utvrđivanju postojanja sukoba interesa između konsultantskih usluga i usluga uveravanja, je preuzimanje odgovornosti rukovodstva. Odnosno konsultantske usluge se mogu pružati sve dok se time ne preuzima upravljačka funkcija i dok rukovodstvo podržava takve aktivnosti. Svakako da je osnovna funkcija interne revizije pružanje usluga uveravanja o funkcionalnosti sistema internih kontrola u okviru procesa upravljanja rizicima, odnosno sprovođenja interne revizije nad poslovnim procesima u preduzeću. Vrste i obim usluga koje interni revizor pruža svojoj organizaciji se razlikuje od zemlje do zemlje, od organizacije do organizacije, i menja se tokom vremena. Prema istraživanju Instituta internih revizora iz 2010.¹²⁰ sprovedenom u

¹²⁰ IIA - The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2010: 24). *Characteristics of an Internal Audit Activity – The IIA’s Global Internal Audit Survey*

107 zemalja, u kome je učestvovalo 13.528 preduzeća (Srbija, 42 učesnika, 31 organizacija) rangiran je trenutni i predviđeni značaj aktivnosti, čije izvode prikazujemo u tabeli 7.

Tabela 7 - Rang aktivnosti interne revizije u 2010. i predviđeni rang kroz 5 godina

Trenutni rang pojedinih vrsta usluga interne revizije	Svet u %	Srbija u%	Svetski rang kroz 5 godina
1. Ocena poslovanja (operacija preduzeća)	88.9	90.3	21
2. Ocena usklađenosti poslovanja sa zakonom	75.1	74.2	19
3. Ocena finansijskih rizika	71.6	77.4	22
4. Istrage prevara i neregularnosti	71.2	67.7	23
5. Ocena efektivnosti kontrolnih sistema (uz upotrebu COSO, COBIT i drugih okvira)	68.8	61.3	8
8. Revizija procesa upravljanja rizicima	56.6	48.4	2
13. Pregledi korporativnog upravljanja	44.5	38.7	1
15. Pružanje pomoći, treninzi, edukacije...	40.5	48.4	17
19. Pregledi koji se bave povezivanjem strategije kompanije i ostvarenja (balansirani skorkard - sistem strateškog	25.3	12.9	3

Iz navedenog pregleda se vidi se da se predmet interesovanja interne revizije menja kroz vreme. Obim i vrsta pojedinih usluga se razlikuje od zemlje do zemlje, od entiteta do entiteta. Razlike se ispoljavaju pre svega usled razlike u razvijenosti kulture upravljanja. U ranijim fazama razvoja kulture upravljanja je nešto veći obim konsultantskih usluga, dok je u zrelijim fazama upravljanja veće učešće usluga uveravanja. Navedeno potvrđuje naše ranije navode da se u početku interna revizija bavila isključivo ispravnošću računovodstvenih, odnosno finansijskih izveštaja. Potom ona širi svoj delokrug, na sagledavanje i analizu uspostavljenog sistema internih kontrola. U novije vreme fokus revizije se premešta sa sistema internih kontrola na širi segment upravljanja rizicima, čime se akcenat stavlja na celokupan proces kontrola upravljanja. U budućnosti se predviđa da će osnovni fokus biti opšta ocena korporativnog upravljanja i povećan značaj revizije procesa upravljanja rizicima.

Taj pravac potvrđuju i najnovije Smernice IIA za rad interne revizije u javnom sektoru¹²¹. Smernice su izdate u oktobru 2014.g., od strane Odbora Instituta internih revizora za javni sektor – PSC (Public Sector Committee), koja je između ostalog i pod nadzorom Odbora za međunarodne računovodstvene standarde – IASB (International Accounting Standards Board). Smernice su definisane u okviru Praktičnog vodiča za Ocenjivanje korporativnog upravljanja u javnom sektoru. Spomenuti Vodič obrađuje karakteristike javnog sektora, strukturu javnog sektora, polaganje računa od strane javnog sektora, obaveze i odgovornosti za korporativno upravljanje u javnom sektoru, razmatra specifičnosti upravljačkih procesa i strukture i ocene korporativnog upravljanja u tom sektoru.

“Veza između usluga uveravanja i konsultantskih usluga je fundamentalna za budućnost interne revizije. Balansiranost i kvalitet revizijskih usluga određuju da li izvršni rukovodilac revizije može da ispuni povećana očekivanja društva i sve zahteve aktera korporativnog upravljanja da bi dao pun doprinos uspešnoj privredi. Interna revizija daje pouzdan uvid u ono što se zaista dešava u smislu da li postoji adekvatno upravljanje preduzećem i pouzdane kontrole...Drugi aspekt je konsultantski posao i on je vezan za potrebu da se u preduzeću kreira što veća dodata vrednost.”¹²²

¹²¹ Antić O., *Smernice interne revizije za javni sektor, prezentacija 2014.*

¹²² Pickett, “*Interni revizor u praksi*”, 2004., str.54.

„Revizija bilo kog dela poslovanja (operativne jedinice, funkcionalne oblasti, odeljenja, računovodstva, trezora, itd.) gde njen cilj odgovara pregledu efektivnosti i efikasnosti kojima rukovodstvo ostvaruje sopstvene ciljeve, jeste operativna revizija, revizija poslovanja, revizija sistema“¹²³. Interna revizija sa svojim neizostavnim delom operativnom revizijom, privodi svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese i informacioni sistem. Ona meri efektivnost (da li smo postavili dobre ciljeve), efikasnost (da li dobro radimo u skladu sa ciljevima) i ekonomičnost (da li to radimo sa najmanjim utroškom ekonomskih resursa). Takvim pristupom interna revizija daje nesumnjivi dorinos razvoju sveukupnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svakoj organizaciji.

5.4. Izvođenje i kvalitet interne revizije

Na ovom mestu ćemo ukratko opisati sam postupak revizije. Postupci izvođenja pojedinačne interne revizije definisani su standardima interne revizije (2000 – 2600) i obuhvataju sledeće faze:

1. Planiranje i preliminarne aktivnosti interne revizije
2. Sprovođenje angažmana („terenski rad“)
3. Izveštavanje
4. Praćenje napretka sprovođenja preporuka

Osnov za pokretanje pojedinačne interne revizije je Godišnji plan rada interne revizije sačinjen na osnovu procene rizika. Godišnji plan odobrava odbor za reviziju ili rukovodilac organizacije (zavisno od toga da li je revizija u realnom ili javnom sektoru). Pojedinačna revizija se pokreće nalogom za reviziju u skladu sa Godišnjim planom interne revizije. U slučaju vanrednih potreba, plan revizije se može izmeniti po zahtevu/nalogu odbora za reviziju/rukovodioca organizacija.

Pre početaka same revizije potrebno je izvršiti preliminarni pregled, odnosno utvrditi činjenice koje će pružiti opštu sliku oblasti koja će biti predmet revizije. Preliminarni pregled predstavlja osnovu za planiranje konkretne revizije, kao i utvrđivanje ciljeva revizije, obima revizije i konkretnih oblasti na kojima će biti naglasak, vreme završetka revizije, revizorski tim. Na osnovu preliminarnog pregleda se sačinjava plan konkretne revizije.

Terenski rad je drugi ključni deo rada interne revizije tokom koga se utvrđuje i upoređuje stvarno stanje s utvrđenim merilima za ostvarivanje poslovne politike, primena zakona, akata, planova, projekata, standarda i drugih kvalitativnih i kvantitativnih informacija. Tokom terenskog rada potrebno je sprovesti sve planirane aktivnosti: napraviti snimak sistema i sistema internih kontrola, sprovesti testove, razgovore, intervju i provere.

Sledeću, treću fazu predstavlja formulisanje nalaza, donošenje zaključaka, izrada nacrtu izveštaja/izrada izveštaja sa datim preporukama za unapređenje sistema internih kontrola ili otklanjanje nepravilnosti sa definisanim planom aktivnosti.

Poslednju, četvrtu fazu ovog veoma skraćenog pregleda aktivnosti predstavljau aktivnosti na praćenju sprovođenja datih preporuka u okviru revizorskog izveštaja. Rukovodstvo ima primarnu odgovornost za praćenje napretka u sprovođenju preporuka, dok interni revizor tu ima samo nadzornu ulogu. Praćenje je aktivnost kojom interni revizori

¹²³ Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, 2007., str.203.

utvrđuju primerenost i pravovremenost radnji koje preduzima menadžment na osnovu nalaza, preporuka u revizorskom izvještaju.

Ovaj kratki prikaz daje samo opis osnovnih koraka aktivnosti interne revizije u postupku sprovođenja pojedinačne interne revizije i predstavlja opštepoznate korake. Međutim za razvoj interne revizije kao profesije, kao i za razvoj organizacije od izuzetne važnosti je i kvalitet rada interne revizije.

Standardi interne revizije obavezuju interne revizore da stalno vode računa o kvalitetu svog rada i da ga unapređuju, a to su:

- 1300 – Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta
- 1310 – Obavezni elementi programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta
- 1311 – Interne ocene
- 1312 – Eksterne ocene
- 1320 – Izveštavanje o Programu obezbeđenja i unapređenja kvaliteta
- 1321 – Upotreba navoda „u skladu sa međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije“
- 1322 – Obelodanjivanje neusklađenosti

IIA je u cilju definisanja kvaliteta rada interne revizije izdala i poseban dokument o „Putu ka kvalitetu“ (Path to Quality Model – PTQM),¹²⁴ vodič korak po korak do interne revizije svetske klase. Institut internih revizora je svestan da se kvalitet rada interne revizije razlikuje od zemlje do zemlje, i od organizacije do organizacije. Aktivnosti interne revizije postoje u organizacijama različitih veličina i različitog nivoa složenosti. Kvalitet se pre svega posmatra kao dodavanje vrednost kroz ispunjenje očekivanja svih aktera u procesu. Zahtev za kvalitetom treba da shvate ne samo interni revizori, nego i korisnici usluga interne revizije, kao i odgovorni za nadzor interne revizije. Institut je svestan i činjenice da je za postizanje kvaliteta rada interne revizije neophodno određeno vreme, odnosno da se kvalitet postiže vremenom. Za ocenu kvaliteta rada interne revizije je definisano pet nivoa kvaliteta:

- Nivo 1 – Početni (Uvodni)
- Nivo 2 – U nastajanju
- Nivo 3 – Usklađen (Uspostavljen)
- Nivo 4 – Pozicioniranje (Rastući)
- Nivo 5 – Vodeći (Napredni)

Treći ili nivo uspostavljenosti, po ovom modelu predstavljen kao željeni ili ciljani nivo, je generalno usaglašen sa standardima koji definišu eksterne procene. Dva nivoa ispod toga nisu usklađena sa standardima, odnosno kod njih nije izvršena eksterna procena rada interne revizije, ili je eksterna ocena ustanovila neusklađenost rada sa standardima. Nivoi 4. i 5. su generalno usklađeni sa standardima eksterne procene i predstavljaju naprednije i razvijenije nivoe kojima treba težiti.

Treći nivo karakteriše postignuta „opšta usklađenost“ sa standardima. Predstavlja minimalni prag kvaliteta, a za mnoge aktivnosti interne revizije i željeni nivo zrelosti kvaliteta. Eksterno ocenjivanje je izvršeno barem jednom u pet godina. Proces samoocenjivanja je uspostavljen i nezavisno potvrđen. Zaposleni u internoj reviziji poseduju kombinaciju odgovarajućih stručnih znanja (uključujući i CIA). Između ostalog, u

¹²⁴ IIA, *Path to Quality Model – PTQM ... a step-by-step guide to world-class internal auditing*

organizaciji se koristi "sistem izbalansiranih pokazatelja" - BSC interne revizije, kako bi se prepoznale potencijalne prednosti i mogućnosti za poboljšanja. Pri izboru ocenjivača su primenjeni odgovarajući kriterijumi. Usvojen je i akcioni plan na osnovu preporuka sprovedene eksterne ocene.

Radi boljeg razumevanja u nastavku dajemo kratak prikaz modela „BSC Sistem uravnoteženih ciljeva interne revizije.“¹²⁵. Uloga intrne revizije se kreće od usluga uveravanja do savetnika od poverenja. Kako bi istakla svoju značajnost interna revizija može da se posluži indikatorima uspešnosti, koje prethodno treba da usaglasa. Indikatori uspešnosti moraju biti usaglašeni među: zainteresovanim stranama, korisnicima usluga IR, zaposlenih u IR i samih procesa IR. Indikatore je potrebno uravnotežiti i između ciljeva (BSC), kroz nekoliko kritičnih oblasti, kao što su:

1. efektivnost procesa,
2. zaposleni,
3. pokrivenost rizika i
4. vrednost.

Indikatori uspešnosti mogu biti:

- broj revizija završenih po planu i u okviru budžeta,
- rezultati ankete o zadovoljstvu klijenata po završnoj reviziji,
- plan revizije usaglašen sa glavnim kategorijama visokog rizika,
- % revizija koje nisu IT prema IT revizijama koje su uključene u plan,
- unapređenja poslovnih procesa koja su rezultirala preporukama IR,
- nivo proaktivnih datih saveta,
- učešće u treninzima i značaju interne kontrole / znanja o upravljanju rizikom u organizaciji,
- nivo fokusiranosti na novonastale ili izmenjene rizike,
- troškovna efektivnost usluga,
- broj nalaza revizije koji su promenjeni pre predavanja izveštaja,
- broj dana od rada na terenu do izveštaja i dr.

Napred iznete činjenice ukazuju na to da su pred profesiju interne revizije postavljeni veoma visoki standardi kvaliteta, za čije dostizanje je potrebno mnogo mukotrpnog rada. Kvalitet revizije se postiže vremenom i prelaskom iz jedne u drugu razvojnu fazu. Orjentacijom na zahteve koje iskazuje pomenuta faza 3 svaka interna revizija može sama sebe da prepozna i proceni, kao i da na osnovu toga sebi postavi nove ciljeve.

6. RAČUNOVODSTVENI SISTEM I KONTROLING

6.1. Računovodstveni sistem

Očigledno da je za ovako složen sistem kontrola u uslovima velikog broja spomenutih rizikogenih faktora u procesu funkcionisanja jednog organizacionog sistema neophodno sagledati i druge elemente poslovnog ciklusa. Ovde pre svega mislimo na računovodstvenu funkciju, kao na funkciju koja je pre svega zadužena za ispravno evidentiranje poslovnih promena, pa samim tim i za davanje iscrpnih i tačnih informacija o njima.

¹²⁵ Radović O, *Ključni pokazatelji uspešnosti interne revizije*, 2014.

Računovodstvo prikuplja, klasifikuje, beleži, sažima, prenosi drugima finansijske podatke. Računovodstvo ima zadatak da vrednuje i poveže poslovne događaje koji utiču na poslovanje privrednog društva i organizacije. Računovodstvo prezentuje poslovne događaje drugim subjektima s obzirom da oni utiču na odnose sa drugim preduzećima i sa društvenom zajednicom. Računovodstveni zadatak je da smanji ogromnu količinu detaljnih informacija u praktične i razumljive informacije.

Računovodstveni sistem je jedan od najstarijih instrumenata upravljanja i jedna od komponenata sistema internih kontrola preduzeća. Prema Međunarodnim standardima revizije, računovodstveni sistem „predstavlja niz zadataka i evidencija preduzeća kojima se poslovni događaji obrađuju, kao osnova za vođenje računovodstvene evidencije. Ovaj sistem identifikuje, prikuplja, analizira, obračunava, klasifikuje, evidentira, sumira i izveštava o poslovnim promenama i drugim događajima.”¹²⁶ Osnovni principi i načela računovodstvenog sistema u Republici Srbiji zakonski su uređeni odredbama Zakona o računovodstvu (2013) i Zakonom o reviziji (2013), kao i da su od 2004. godine u velikoj meri usklađeni sa Međunarodnim računovodstvenim standarima, Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, Međunarodnim standardima revizije. Finansijski izveštaji su glavni nosioci računovodstvenih informacija i konačni rezultat računovodstvenog procesiranja podataka o nastalim poslovnim događajima preduzeća. Sasvim je jasno da se u tom kontekstu podrazumevaju objektivnost i realnost finansijskih izveštaja, tj. traži se da finansijski izveštaji budu verodostojna slika stvarnog poslovanja preduzeća. Uobičajeno se smatra da su finansijski izveštaji podloga za niže nivoe upravljanja i za kraći period. Međutim, bitno je naglasiti i da strateško upravljanje koristi finansijske izveštaje (računovodstvene informacije) kao značajan izvor informacija.

Efektivan računovodstveni sistem treba da:

- identifikuje i evidentira sve ispravne transakcije,
- opiše transakcije u dovoljnoj meri da omogući klasifikovanje transakcija u cilju pravilnog računovodstvenog izveštavanja,
- utvrdi vrednost transakcija u smislu ispravne monetarne vrednosti u računovodstvenim izveštajima,
- utvrdi vremenski period u kome se transakcije odvijaju u cilju evidentiranja transakcije u ispravnom periodu i
- pravilno prikaže efekat svih transakcija u računovodstvenim izveštajima.

Računovodstveni ciklusi u jednom preduzeću se mogu podeliti u sledeće osnovne celine:

1. Nabavka i plaćanje
2. Prodaja i naplata
3. Zarade radnika
4. Imovina preduzeća
5. Proizvodnja
6. Finansijski ciklus

Evidencija i klasifikacija poslovnih promena preduzeća sa aspekta navedenih računovodstvenih celina pomaže pri organizaciji računovodstvene funkcije, u zavisnosti od veličine preduzeća i broja poslovnih promena. Pored organizacije računovodstvene funkcije,

¹²⁶ Andrić M., Krsmanović B., Jakšić D., „Revizija“, 2004., str. 227

veoma je važna, a često i presudna organizacija i vreme protoka, kao i kontrola računovodstvene dokumentacije. Verodostojnost, blagovremnost i potpunost računovodstvenih informacija je važna pre svega zbog njihove obuhvatnosti i tačnosti. "Računovodstvene informacije, kao konačni output računovodstvenog procesuiranja podataka, prezentiraju se u obliku finansijskih izveštaja, što znači da su finansijski izveštaji kao nosioci računovodstvenih informacija, neophodni za racionalno poslovno odlučivanje. Donosioci poslovnih odluka u procesu poslovnog odlučivanja često traže dodatne upravljačke informacije. Ipak se mnogi moraju osloniti na finansijske izveštaje kao glavni izvor finansijskih informacija, te je neophodno da se nauči kako se dolazi do finansijskih izveštaja."¹²⁷

Namena finansijskog izveštavanja je pružanje informacija o finansijskom položaju, uspešnosti i novčanom toku preduzeća, koje su korisne širokom krugu korisnika u donošenju ekonomskih odluka. Finansijski izveštaji kao konačni proizvod računovodstva, tako postaju kontrolni instrumenti pomoću kojih vlasnik može oceniti menadžera i njegovo upravljanje poslovanjem preduzeća. Ciljevi finansijskih izveštaja u smislu informisanja o finansijskom položaju, uspešnosti i novčanom toku preduzeća, te kontrole od strane vlasnika, ostvaruju se sastavljanjem i prezentacijom finansijskih izveštaja koji pružaju informacije o imovini, kapitalu, obavezama, prihodima i rashodima, uključujući dobit i gubitke i podatke o novčanim tokovima.

Radi što potpunije i realnije slike o poslovanju preduzeća, nužno je kompletne finansijske izveštaje posmatrati zajedno i u njihovoj međusobnoj međuzavisnosti. Osnovi elementi finansijskih izveštaja su:

1. Bilans stanja,
2. Bilans uspeha,
3. Izveštaj o tokovima gotovine
4. Izveštaj o promenama na kapitalu,
5. Napomene uz finansijske izveštaje, u kojima se daje rezime važnih računovodstvenih politika i druga objašnjenja.

Pored finansijskih izveštaja, preduzećima se preporučuje da u okviru finansijskih izveštaja prezentuju i neke dodatne informacije, kao što su mišljenje menadžmenta o glavnim obeležjima finansijskog položaja i uspešnosti, o osnovnim rizicima sa kojima se preduzeće suočava, kao i o organizaciji i funkcionisanju sistema internih kontrola.

Međunarodna praksa standardizacije finansijskih izveštaja uvedena je radi njihovog ujednačavanja, a u cilju sticanja punog poverenja investitora u finansijske izveštaje sastavljene i revidirane u različitim zemljama. Međutim, pored toga što se na globalnom svetskom nivou teži ujednačavanju računovodstvenih pravila primenom Međunarodnih računovodstvenih standarda (IFRS - International Financial Reporting Standards) radi uporedivosti finansijskih izveštaja, još uvek nije postignuta potpuna konzistentnost njihove primene u pojedinim nacionalnim zakonodavstvima. "Prihvatanje IFRS od strane brojnih zemalja bez sumnje je doprinelo da se ujednače računovodstvene prakse na globalnom nivou. Ipak, istraživanja u ovom radu pokazuju da su jedinstvene globalne računovodstvene prakse i dalje daleko od realnosti, tj. da karakteristike samih IFRS, procedure njihove ugradnje u nacionalne regulatorne okvire i slabosti nacionalnih podsticajnih mehanizama stvaraju prostor da se ispolje raznolikosti (varijacije) u primeni IFRS, čime je potvrđena hipoteza od koje se pošlo u istraživanju. Slabosti i nekonzistentnosti procedura ugradnje IFRS u nacionalne regulatorne okvire učinile su da danas, umesto jedinstvene verzije IFRS, u svetu figurira veći

¹²⁷ Nerandžić B., Perović V., "Upravljačko računovodstvo", 2013., str. 47.

broj njihovih nacionalno obojenih verzija”¹²⁸ Radi prevazilaženja navedenih problema citirani autor predlaže sledeće aktivnosti radi prevazilaženja navedenog problema: “Predočena je i potreba da globalizacija standarda finansijskog izveštavanja bude praćena globalizacijom standarda revizije i procedura supervizije rada revizora od strane merodavnih državnih tela, kao i potreba za obrazovanjem i stručnim usavršavanjem računovodstvenih profesionalaca, s obzirom na to da izostanak adekvatnih napora na bilo kom od ovih polja može, u značajnoj meri, da poništi napore na planu izgradnje globalnih standarda finansijskog izveštavanja.”¹²⁹ Ovim se ističe da je preduslov za ujednačenu primenu IFRS na svetskom nivou, pored njegove standardizacija, veoma važna i standardizacije globalnih standarda revizije u vidu Međunarodnih standarda revizije (International Standards on Auditing – ISA). Pored toga neophodno je izvršiti i ujednačavanje standarda profesionalne etike revizora i računovođa, uz ujednačavanje sistema obuke i licenciranja.

Postojanje napred navedenih neujednačenosti kako na globalnom nivou, tako i na nacionalnom nivou, na nivou preduzeća ostavlja prostor za neujednačenu primenu IFRS. Neujednačena primena IFRS u pojedinim preduzećima ostavlja određen prostor za takozvano “kreativno računovodstvo” odnosno za mogućnost manipulacije u finansijskim izveštajima. “Fleksibilan” okvir za finansijsko izveštavanje je faktor koji pruža priliku za prevarno finansijsko izveštavanje. “Zloupotrebom fleksibilnosti okvira za finansijsko izveštavanje, računovodstvo se transformiše u manipulativno računovodstvo. Najčešći načini prevara u finansijskim izveštajima su:

1. evidentiranje fiktivnih transakcija, naročito pri kraju izveštajnog perioda u cilju manipulisanja rezultatom ili u druge svrhe,
2. neodgovarajuće izmene pretpostavki i prosuđivanja korišćenih pri proceni računovodstvenih pozicija,
3. izostavljanje, odlaganje priznavanja ili priznavanje u pogrešnom izveštajnom periodu događaja i transakcija koje su se desile tokom izveštajnog perioda,
4. prikrivanje ili neobelođanjivanje činjenica koje mogu uticati na iznose evidentirane u finansijskim izveštajima,
5. učešće u kompleksnim transakcijama koje rezultiraju iskrivljenom prezentacijom finansijskog položaja ili uspešnosti privrednog subjekta i
6. prepravljavanje evidencija ili uslova u vezi sa značajnim ili neuobičajenim transakcijama.”¹³⁰

Primeri najčešćih prevara u finansijskim izveštajima su: manipulacije sa prihodima, manipulacije sa troškovima i rashodima, manipulacije sa sredstvima (neadekvatna kapitalizacija ili vrednovanje), manipulacije povezane sa rezervisanjima, manipulacije sa obavezama, manipulacije pri složenim transakcijama, krađa gotovine, i druge. Ovakvo vođenje računovodstva je nezakonito i kažnjivo je našim krivičnim zakonodavstvom. Krivičnim zakonikom, kao delo zloupotrebe ovlašćenja u privredi u stavu 2), Člana 238., kao krivično delo definiše: “2) sastavljanjem isprave neistinite sadržine, lažnim bilansima, procenama ili inventarisanjem odnosno lažnim prikazivanjem ili prikrivanjem činjenica, neistinito prikazuje stanje ili kretanje sredstava ili rezultate poslovanja, pa na taj način dovede u zabludu organe upravljanja u preduzeću ili drugom pravnom licu prilikom donošenja odluka o poslovima upravljanja ili preduzeće ili drugo pravno lice stavi u povoljniji položaj prilikom dobijanja sredstava ili drugih pogodnosti koje im se ne bi priznale prema postojećim propisima;”¹³¹

¹²⁸ Obradović V., “Nekonzistentna primena Međunarodnih Standarda finansijskog izveštavanja”, 2014, str. 249.

¹²⁹ Isto, str.249.

¹³⁰ Nerandžić B., Perović V., “Upravljačko računovodstvo”, 2013., str. 70

¹³¹ Krivični zakonik, (Sl. glasnik RS br. 85/05, 88/05, 107/05, 72/09, 111/09, 121/12, 104/13,

Da naglasimo osnovni zadatak računovodstva, kao funkcije potrebne za upravljanje preduzećem, je prikupljanje i obrada podataka finansijske prirode, kao i njihova prezentacija zainteresovanim korisnicima. U tom kontekstu finansijski izveštaji predstavljaju završnu fazu računovodstvenog procesuiranja podataka i pojavljuju se kao nosioci računovodstvenih informacija. U većini zemalja finansijski izveštaji predstavljaju javnu informaciju za sve korporacije u javnom vlasništvu i zbog toga se vrši proces njihove unifikacije računovodstvenim standardima i zaštite krivičnim zakonodavstvom. U Sjedinjenim Američkim Državama su u primeni Opšteprihvaćena računovodstvena načela (GAAP - Generally Accepted Accounting Principles), dok se kod nas i u velikom broju evropskih zemalja primenjuju Međunarodni računovodstveni standardi i Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja. Oba standarda se po svojoj sadržini i primeni približavaju istim računovodstvenim rešenjima.

Obzirom da je osnovni zadatak računovodstva prikupljanje i obrada podataka finansijske prirode, smatramo da je za kvalitet finansijskih izveštaja od izuzetne važnosti sam proces prikupljanja finansijskih informacija. Sa aspekta ovog rada u empirijskom delu, bavićemo se pre svega načinom organizacije i prikupljanja podataka, dok ćemo aspekt primene međunarodnih računovodstvenih standarda i prezentacije finansijskih izveštaja tom prilikom ostaviti po strani. Na pomenuti pristup su nas opredelile sledeće činjenice: 1) osnovni preduslov za kvalitetne finansijske izveštaje je sveobuhvatno i blagovremeno prikupljanje verodostojnih računovodstvenih informacija, 2) veoma je obimno i zahtevno izvršiti upoređenje primene IFRS u samo dva entiteta, a naročito šire. U našoj poslovnoj praksi uočeni su određeni problemi i sporost u postupku prikupljanja, odnosno protoka računovodstvene dokumentacije, stoga ćemo ga šire posmatrati.

6.2. Kontroling – Upravljačko računovodstvo

Pored računovodstva kao ključne funkcije u procesu prikupljanja i prezentovanja finansijskih podataka u preduzeću, još jedna funkcija ima veoma važnu ulogu u procesu informisanja i odlučivanja menadžera u preduzeću. Ta funkcija se naziva upravljačko računovodstvo ili u novijoj terminologiji kontroling. Za razliku od računovodstvene funkcije, čije je uspostavljanje zakonski regulisano, uspostavljanje funkcije kontrolinga nije zakonom obavezujuće. Računovodstveni finansijski izveštaji se sastavljaju ređe, odnosno najmanje jednom godišnje, a informacije prezentovane u njima su sintetičke i sveobuhvatne, zadovoljavaju uobičajene potrebe eksternih korisnika kao što su: ulagači (investitori), kreditori, dobavljači, kupci, država, zaposleni i drugi.

Kako zbog svoje ređe periodičnosti, tako i zbog strogo propisanih i kraćih formi oni ne zadovoljavaju sve informacione potrebe menadžmenta preduzeća. "Standardizovani finansijski izveštaji ne pružaju sve informacije koje su potrebne internim korisnicima, pre svega upravi i menadžmentu pri donošenju poslovnih odluka. U tom slučaju se informacije iz navedenih finansijskih izveštaja nadopunjuju dodatnim upravljačkim i finansijskim informacijama, čiji se oblik i sadržaj kreira zavisno od zahteva pojedinog korisnika informacija. Menadžment preduzeća je odgovoran za pripremanje i prezentovanje finansijskih izveštaja, a istovremeno je zainteresovan za informacije sadržane u finansijskim izveštajima. Menadžmentu (raznim rukovodiocima, članovima uprave, revizorskog ili nadzornog odbora) potrebne su dodatne informacije koje će im pomoći da iz dana u dan upravljaju resursima, da ih usmeravaju, nadziru i kontrolišu. Potrebno je mnogo iscrpnih informacija koje će omogućiti objektivno planiranje i kontrolu budućih aktivnosti. Posebno je značajno operativno blagovremeno informisanje o svim detaljima za koje postoji potreba neposredne kontrole i podešavanja u tehnološkom procesu, normativima i standardima, a posebno u poboljšavanju organizacije rada i poslovanja. Deo tog operativnog informisanja, po formi i

sadržini nisu računovodstvene isprave, ali su bitni činioci ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja i uslovi za uvođenje i ostvarivanje upravljačkog računovodstva.”¹³²

Upravljačko računovodstvo predstavlja proces korišćenja računovodstvenih podataka za potrebe odlučivanja. Ono spaja pojedine delove finansijskog računovodstva i računovodstva troškova, predstavljajući baš one podatke koji su od značaja za poslovno odlučivanje. Pojmovi se ponekad upotrebljavaju kao sinonimi, odnosno za računovodstvo troškova koristi se i izraz upravljačko računovodstvo. Razlikovanje sadržaja računovodstva troškova i upravljačkog računovodstva krajnje je neodređeno. Kod upravljačkog računovodstva akcenat se pre svega stavlja na obezbeđenju odgovarajućih informacija menadžerima za donošenje odluka. “Često se pod upravljačkim računovodstvom podrazumeva i savremena (kod nas malo zastupljena funkcija kontrolinga). Oni su bliski po podacima koje koriste ili pripremaju. Ali kontroling je savetodavna funkcija i savest menadžera, on upozorava na loše trendove pre nego što se oni dese. Kontroling je na neki način, upravljačko računovodstvo projektovano u budućnost i zato veoma koristan sistem alata za glavnog menadžera i menadžment.”¹³³ Termin kontroling se najčešće koristi u literaturi na nemačkom govornom području, ali se njegova suština ogleda pre svega u tome “da je donošenje odluka stvarno planiranje budućnosti, a planiranje budućnosti je donošenje odluka. Njihovo sprovođenje u praksi daje nam povratnu vezu i omogućava da proverimo koja je odluka lakše izvodljiva i kojoj treba dati prioritet. To bismo mogli nazvati procesom kontrolinga”¹³⁴ Finansijsko i upravljačko računovodstvo su međusobno veoma povezani i u određenim delovima su slični, ali istovremno i različiti. Tabelarni uporedni prikaz¹³⁵ osnovnih obeležja finansijskog i upravljačkog računovodstva dat je u tabeli 8.

Tabela 8 - Uporedni prikaz osnovnih obeležja finansijskog i upravljačkog računovodstva

	Finansijsko računovodstvo	Upravljačko računovodstvo
Korisnička namena	Eksterna: akcionari, kreditori, poreske vlasti Izveštaji o prošlim ostvarenjima; obezbeđuje pregovaračke podloge za vlasnike i poverioce	Interna: zaposlni, menadžeri, izvršni direktori Informisanje za potrebe internih odluka koje donose zaposleni i menadžeri; povratno izveštavanje i kontrola poslovnih performansi
Vremenski fokus	Prošli, istorijski	Sadašnji; na budućnost usmereni
Ograničenja	Regulisano; pravila vođena opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima i od organa vlasti	Neregulisano; sistemi i informacije određeni od strane menadžmenta za strategijske i operativne potrebe
Vrste informacija	Samo finansijske mere	Finansijske plus operativne i fizičke mere o procesima, tehnologijama, dobavljačima, potrošačima i konkurentima

¹³² Nerandžić B., Perović V., "Upravljačko računovodstvo", 2013., str. 216

¹³³ Isto, str. 219.

¹³⁴ Perović V., „Kontroling“, 2007., str.47.

¹³⁵ Stevanović N, Malinić D., Milićević V., "Upravljačko računovodstvo", 2011, str. 21.

Osnovna karakteristika upravljačkog računovodstva je interna namena, kao i njegova usmerenost na sadašnjost i budućnost. Upotreba podataka dobijenih iz upravljačkog računovodstva je višenamenska i to za:

1. za izradu podataka za potrebe planiranja i budžetiranja;
2. za izradu podataka za potrebe kontrole;
3. za izradu podataka za potrebe svakodnevnih odluka;
4. za izradu specifičnih projekata, koji zahtevaju izbor između mogućih alternativa;
5. za izradu analiza o sprovođenju planova;
6. za izradu podataka potrebnih za analizu poslovanja i snižavanje troškova;
7. za evidentiranje troškova po pojedinim proizvodima, mestima troškova i profitnim centrima i druge namene.

Ovde se pre svega radi o potrebama planiranja i operativnog izveštavanja. Potrebno je mnogo iscrpnih informacija za objektivno planiranje i kontrolu budućih aktivnosti. Posebno je značajno operativno blagovremeno informisanje u cilju neposredne kontrole, o svim detaljima u tehnološkom procesu, normativima i standardima, poboljšavanju organizacije rada i poslovanja uopšte. Ovakav pristup se može smatrati tradicionalnim pristupom upravljačkom računovodstvu. Tradicionalni pristup se ogleda u upotrebi tradicionalnog bilansnog metoda, uz analizu pojedinih finansijskih pokazatelja uspešnosti poslovanja. Upotrebljavaju se pre svega klasične bilansne šeme Bilansa uspeha i Bilansa stanja. Pored toga, u nekim preduzećima se koriste finansijski pokazatelji kao što su: EBIT – EBITDA; OCF (Operating Cash Flow), Ekonomičnosti; Rentabilnost; Solventnost i Likvidnost; i pokazatelji Aktivnosti (produktivnosti). Tradicionalni pristup upravljačkom računovodstvu najčešće podrazumeva izradu planova i periodičnih izveštaja o ostvarenju plana klasičnim bilansnim pristupom, sa manje ili više razrađenom detaljnom analitikom pojedinih bilansnih pozicija uz prikaz pojedinih indikatora poslovanja. Nedostaci ovog pristupa se u praksi ogledaju u relativno niskoj učestalosti periodičnog izveštavanja, koje se najčešće kreće od kvartalnog, preko polugodišnjeg do godišnjeg izveštavanja. Ovakav pristup planiranju i praćenju ostvarenja rezultata ne može zadovoljiti u punoj meri savremene potrebe menadžmenta.

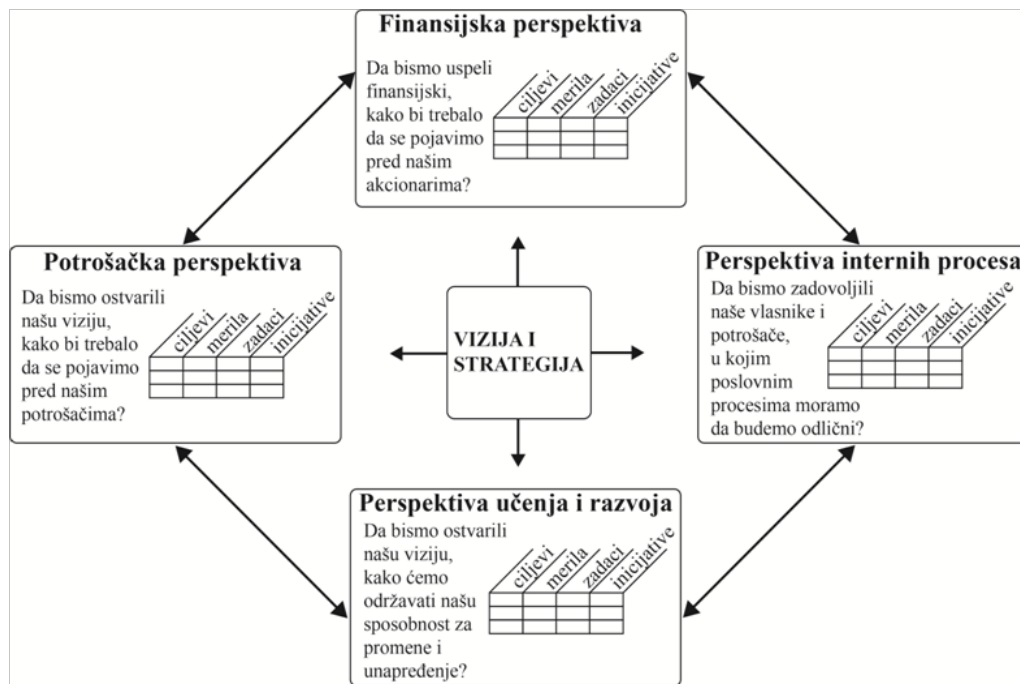
Za razliku od tradicionalnog pristupa, savremeni pristup upravljačkom računovodstvu koncipira širi uvid u elemente od uticaja na ostvarenje strateških ciljeva preduzeća. Savremeni strateški pristup pretpostavlja donošenje odluka i na osnovu informacije o konkurentskoj poziciji preduzeća na tržištu. U razmatranje je neophodno uvrstiti i određen broj pretpostavki o očekivanim kretanjima u okruženju i na osnovu toga usvojiti poslovnu strategiju koja će omogućiti realizaciju ciljeva preduzeća.

Osnovna razlika između sistema upravljanja troškovima se ispoljava pre svega po vremenskoj dimenziji upravljanja troškovima, odnosno da li se posmatra upravljanje troškovima na kratkoročnoj strategiji, odnosno operativnom upravljanju ili na dugoročnoj strategiji odnosno strateškom upravljanju. U savremenije metode upravljanja troškovima spadaju: Obračun troškova prema aktivnostima - ABC metoda; Analiza tačke pokrića; Obračun ciljanih troškova; Obračun troškova prema životnom veku; Koncepti upravljanja troškovima i prihodima; Dodatna ekonomska vrednost; Uravnotežena matrica merenja rezultata - BSC i drugi.

Najrevolucionarnija savremena metoda upravljačkog računovodstva, odnosno upravljanja troškovima je Uravnotežena matrica merenja rezultata – BSC (Balanced scorecard). Pomenutu metodu su razvili profesori Kaplan i Norton u SAD 1992. godine. Metoda je razvijena na osnovu saznanja dobijenih na projektu otpočetom 1990. godine, sprovedenim testiranjima i pokušajima unapređenja u 12 preduzeća. Zadatak projekta je bio rad na razvoju novih metoda i merila za merenje učinaka (performance measurement). Nakon

proučavanja primera iz prakse došlo se do zaključka da je postojećim merilima (scorecard) potrebno dodati nove dimenzije.

Uravnotežena matrica merenja rezultata ili Uravnotežena tablica rezultata, razvijena je od strane Roberta Kaplana i Dejvida Nortona kao jedan od novih modela upravljačkog računovodstva, i predstavlja set mera koja daje menadžmentu brz i sveobuhvatan pregled organizacione celine. U uravnoteženoj tablici rezultata se ne ističe samo značaj ostvarenja finansijskih ciljeva već i nefinansijskih kao preduslov njihovog ostvarenja. Ovakav pristup smanjuje naglasak koji menadžeri stavljaju na kratkoročne finansijske performanse, kao što je periodični finansijski rezultat i naglašava značaj nefinansijskih indikatora kao što su kvalitet proizvoda, zadovoljstvo kupaca koji se posmatraju u dužem roku. Finansijske koristi od ovakvih dugoročnih promena se ne pojavljuju odmah kao povećanje periodičnog finansijskog rezultata, već poboljšanje nefinansijskih mera ima odraza na stvaranje dodatne ekonomske vrednosti u budućnosti. Uvođenjem ovog modela planiranja i izveštavanja poznatog kao Balanced Scorecard po prvi put se ukazuje da nefinansijski indikatori otkrivaju ključne promene koje se sprovode u preduzeću. Grafički prikaz Uravnotežene matrice merenja rezultata prema navedenim autorima¹³⁶ data je na slici 5.



Slika 5 - Uravnotežena matrica merenja rezultata – BSC

Pored navedene četiri perspektive Uravnotežene matrice rezultata, neka preduzeća su dodala i petu perspektivu kako bi naglasili naročito važne aspekte njihovih strategija, kao što su dobavljači, zaposleni, društvenu odgovornost i drugo. Važno je istaći da navedene perspektive ne treba posmatrati odvojeno, nego da između njih postoji niz međusobno uzročno-posledičnih veza i odnosa. Sami autori¹³⁷ na početku naglašavaju da finansijski i nefinansijski pokazatelji moraju postati sastavni deo informacionog sistema za zaposlene na svim nivoima organizacije. Nadalje uravnotežena matrica merenja rezultat mora biti više od *ad hoc* kolekcije finansijskih i nefinansijskih izvedenih merila, nego se one moraju sustizati kroz proces od vrha prema dole koji pokreću misija i strategija preduzeća.

¹³⁶ Kaplan R., Norton D., „Uravnotežena tablica rezultata“, 2010., str. 9

¹³⁷ Isto str.8.

“Moramo ponoviti da izbalansiranost svake od četiri pojedinačne perspektive, označava suštinu metode BSC. Tu se na finansijski aspekt mora nezaobilazno obratiti pažnja, jer je u krajnjem slučaju najvažniji cilj poslovanja svakog preduzeća ostvarenje što veće dobiti. Ostale tri perspektive su pomoćno sredstvo za ostvarivanje glavnog cilja. Finansijska perspektiva pokazuje nam kako raspolažemo kapitalom onih koji su ga uložili u preduzeće. To je usko povezano i s drugom perspektivom - kako je naš proizvod primljen od strane kupaca. Upravo kada se analiziraju indikatori uspešnosti posmatrani iz ugla kupaca, možemo zaključiti da mnoga preduzeća prepoznaju kvalitet kao strateški cilj tržišne utakmice. Treća perspektiva odgovara nam na pitanje kako se odvijaju pojedinačni poslovni procesi, jer nam ukazuju na one koji su odgovorni za taj deo i kakva je poboljšanja u tom pravcu potrebno preduzeti (poboljšanje usluge ili radnog učinka). Kod četvrte perspektive se pre svega radi o budućnosti preduzeća. Tako se bez kompetentnih saradnika i stalnog usavršavanja znanja teško može opstati na sve zahtevnijem tržištu. Uvođenjem BSC-a ne možemo smatrati da je trenutni problem trajno rešen, nego se kombinacijom i stalnim usavršavanjem sva četiri elementa u budućnosti mogu očekivati dobri rezultati.”¹³⁸

Osnovna svrha BSC-a je davanje sveobuhvatanog okvira za prevođenje strateških ciljeva preduzeća u jedinstvenu grupu mera performansi. Da bi se izbeglo nagomilavanje informacija, broj mera u svakom pravougaoniku je potrebno ograničiti na tri do pet. Preporučljivo je odrediti glavne ciljeve za svaku perspektivu, pa zatim ih je potrebno prevesti u mere specifičnih performansi. Ne postoji univerzalan sadržaj matrice, svako preduzeće mora izabrati svoje ključne mere performansi, u zavisnosti od izabrane strategije i vremena.

Najčešće prepreke za upešnu primenu strategije po modelu BSC prema samim autorima¹³⁹ su:

1. Vizija i strategija nisu efikasne (sprovođive) - u slučaju kada visoki izvršni rukovodioci sa svojim timovima, međusobno nisu u stanju da sami jasno definišu svoju viziju i strategiju.
2. Strategija nije povezana sa ciljevima delova, tima i pojedinaca – kada dugoročni ciljevi celine nisu sprovedeni na niže organizacione celine, timove i pojedince.
3. Strategija nije povezana sa rasporedom resursa – kada postoji nesklad između dugoročnog strateškog planiranja i godišnjeg planiranja, odnosno kada procesi finansiranja i alokacije kapitala nisu povezani sa strateškim prioritetima.
4. Taktička, a ne strateška povratna informacija – kada se prilikom izveštavanja finansijski upoređuju planirane i ostvarene veličine, a izostaju informacije o implementaciji i uspehu strategije.

Na osnovu iznetog može se konstatovati da je kontroling - upravljačko računovodstvo, dinamična kategorija. Sa razvojem preduzeća menjaju se i strategijski pravci razvoja, što dovodi i do promene mera performansi tokom vremena. Dinamični uslovi privređivanja, karakteristični za savremeno doba, nužno nameću savremeni pristup strateškom upravljačkom računovodstvu. Ne postoji univerzalni upravljačko-računovodstveni sistem, primenjiv u svim preduzećima, nego ga je potrebno u skladu sa osnovnim principima, zasebno razvijati za svko pojedinačno preduzeće u skladu sa njegovom strukturom i stretegijom. Strateško upravljačko računovodstvo je u suštini nadograđena varijanta tradicionalnog upravljačkog računovodstva, za proširenje sadržine informacije po obimu, vrsti, kvalitetu i vremenu. Ono ima pre svega stretegijski proaktivan pristup na zbivanja u budućnosti.

¹³⁸ Perović V., „Kontroling“, 2007., str. 288.

¹³⁹ Kaplan R., Norton D., „Upravnotežena tablica rezultata“, 2010., str. 191-198.

7. IMS SISTEMI - INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA

7.1. Pristup IMS-a

Predmet integrisanog sistema menadžmenta (IMS) nije strogo „ekonomske“ prirode, nego u svojoj osnovi podrazumeva i veliki deo pristupa organizaciji kako samog procesa proizvodnje, odnosno osnovnih (ključnih) procesa, procesa upravljanja tako i ostalih procesa podrške. Integrisani sistem menadžmenta (Integrated Management System-IMS) predstavlja način za efektivno i efikasno upravljanje organizacijom. Integracijom se zahteva da se od različitih standarda za sisteme menadžmenta dobije širi, obuhvatniji integrisani sistem menadžmenta (IMS) kojim se na efikasniji i efektivniji način upravlja organizacijom. U početku se pojam kvaliteta vezivao za proizvod, a zatim se proširio i na usluge. Kasnije se pod pojmom kvaliteta podrazumevalo ukupno poslovanje preduzeća, a danas je u svetu prihvaćen procesni pristup kvalitetu i metodama upravljanja ukupnim kvalitetom (Total Quality Management -TQM), i odnosi se na sve oblasti poslovanja. Umesto termina IMS često se koristi i termin TQM. Najčešće korišćena definicija IMS je: "Integrisani sistem menadžmenta je sveobuhvatni alat menadžmenta koji povezuje sve elemente poslovnog sistema u jedinstven i celovit sistem upravljanja procesima u organizaciji, radi zadovoljavanja zahteva zainteresovanih strana i ostvarivanja poslovnih ciljeva u skladu sa vizijom i misijom organizacije".

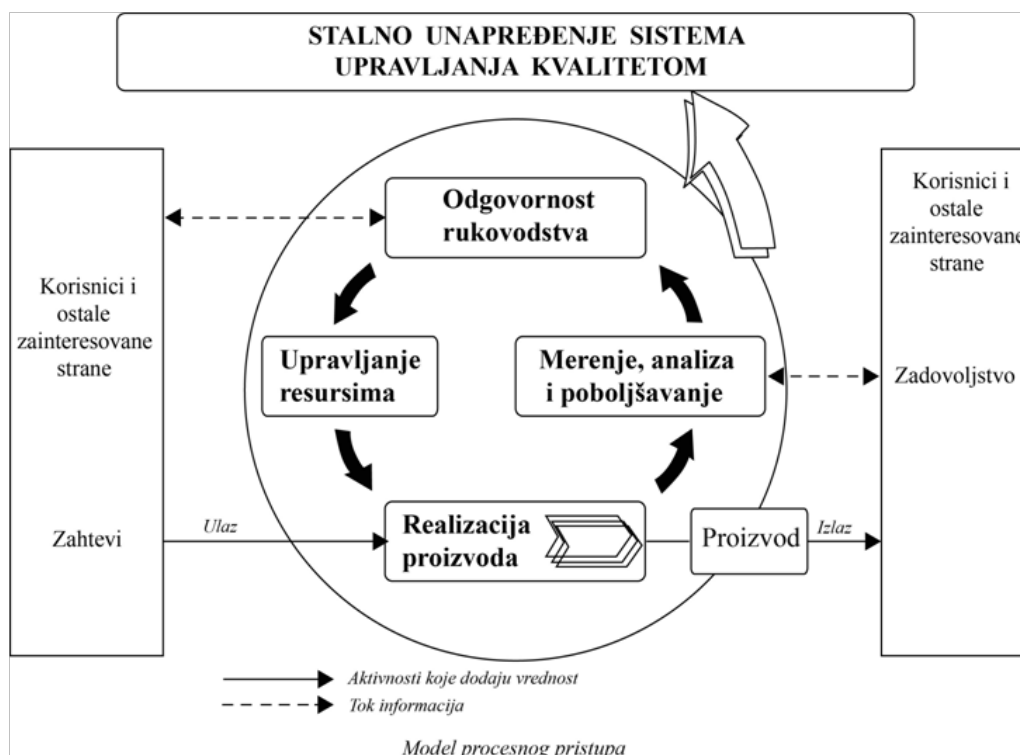
Proces se može predstaviti kao skup ili grupu povezanih aktivnosti koje se sprovode sa ili nad resursima organizacije, u svrhu ostvarenja zadatih ciljeva. Pri tome se akcenat stavlja na težnju za upravljanjem procesima sa zadatkom što efikasnije transformacije ulaznih elemenata u izlazne elemente. Zbog toga je neophodno da organizacija identifikuje sve povezane aktivnosti i uspešno upravlja njima. "Procesni pristup" podrazumeva prepoznavanje, klasifikaciju i primenu sistema procesa unutar organizacije, zajedno sa identifikacijom i međusobnim delovanjem tih procesa, da bi se postigli željeni rezultati.

Ne postoji jedinstvena definicija i opšteprihvaćeni stav oko upotrebe pojma procesa i srodnih pojmova „Prema Harringtonu (1991.), Martinu (1994.) i Davenportu (1993.) poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse preduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajućeg kvaliteta i cene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrednosti¹⁴⁰ Poslovni proces u organizaciji je skup aktivnosti koje izvode svi resursi uključeni u kreiranje izlaza, odnosno merljivih vrednosti za njegove klijente i druge učesnike. Poslovni proces postoji u kontekstu neke organizacije posla. Započinje s nekim događajem koji ga inicira i završava sa nameranim rezultatom (ciljem) u vezi sa kojim je donešena neka poslovna odluka.

„Svaka aktivnost ili grupa aktivnosti koja ulaze pretvara u izlaze može se smatrati procesom. Procesni pristup sistema upravljanja kvalitetom je prikazan na slici 6.“¹⁴¹

¹⁴⁰ Vukšić B., Kovačić, A., *Upravljanje poslovnim procesima*, 2004., str.9

¹⁴¹ Vulanović, V., Stanivuković, D., Kamberović, B., Maksimović, R., Radaković, N., Šilobad, M., Beker, I., Šević, D., Morača, S., Vulanović, S., Milisavljević, S., Kesić, I., Delić, M., Brkljač, N., "Sistem menadžmenta kvalitetom", 2012., str.81.



Slika 6 - Procesni pristup sistema upravljanja kvalitetom

Važno je napomenuti da poslovni procesi nisu isto što i procedure ili funkcije. Procedure opisuju šta treba uraditi u određenoj situaciji, a funkcije su delovi organizacije kojima su dodeljene određene odgovornosti, odnosno radni zadaci.

Poslovna funkcija je područje (polje) rada u organizaciji, način rada koji iziskuje slična znanja i veštine (istraživanje i razvoj, održavanje, logistika, finansije, ljudski resursi, računovodstvo). One praktično predstavljaju rezultat specijalističke podele rada i tradicionalne organizacije poslovnog sistema.

Procesi su promene koje se događaju u ili nad nečim, mogu se višestruko ponavljati u nekim uslovima, u nekom vremenu i daju rezultate koji se mogu na neki način izmeriti. Kada ta promena postane svrsishodna, kada se u njoj stvaraju vrednosti koje se mogu iskoristiti i kada se mogu kontrolisati i njima upravljati onda te promene postaju poslovni procesi.

Prilikom snimanja, analize i unapređenja procesa, treba težiti da se procesi definišu u najvećoj mogućoj širini kao celine, a zatim ih deliti na podprocese, jer će obrnuto najpre definisani manji procesi težiti vlastitoj efikasnosti ne vodeći računa o celini.

Kako bi cilj svake organizacije trebalo da bude davanje kvalitetnog outputa uz što racionalniju upotrebu inputa na globalnom nivou, pojavila se potreba standardizacije kvaliteta roba i usluga. Standardizacija ima za svoj cilj pre svega otklanjanje tehničkih i drugih barijera u međunarodnom prometu roba i usluga. Na osnovu te potrebe nastaju i standardi iz područja Sistema menadžmenta kvalitetom.

„Iste potrebe je iskazala i Evropska zajednica svojom „Belom knjigom“, gde se poseban naglasak daje na donošenje mnogih direktiva za usaglašavanje nacionalnih zakona i standarda sa rokom do 1992. godine. Preporuka je bila da se teži što većoj jedinstvenosti evropskih standarda uz uvažavanje nacionalnih standarda i specifičnosti u primeni.

Tehnički komitet ISO/TC 176 Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) započeo je 1979. godine rad na „standardizaciji i usaglašavanju u području Sistema Menadžmenta Kvalitetom, obezbeđenja kvaliteta i odgovarajućim tehnologijama kvaliteta.“ Osnova je bio britanski standard BS 5750, deo od 1 do 6 iz 1979. godine. Kao rezultat tog rada, izdata je 1987. godine serija standarda ISO 9000, koju prihvata Evropska zajednica pod

oznakom EN 29000 (isto važi i za članice EFTA) i druge zemlje Evrope i Sveta. Kod nas je tada serija standarda imala oznaku JUS ISO 9000.¹⁴²

Pomenuti standardi 1994. godine trpe izmene koje u svojoj osnovi nisu suštinskog karaktera, nego samo određena poboljšanja i razgraničenja. Veća revizija standarda izvršena je krajem 2000. godine i trenutno su važeći.

Važeće standarde serije ISO 9000 čine:

- ISO 9000:2005 (SRPS ISO 9000:2007) Sistem menadžmenta kvalitetom – Osnovni rečnik,
- ISO 9001:2008 (SRPS ISO 9001:2008) Sistem menadžmenta kvalitetom – Zahtevi,
- ISO 9004:2009 (SRPS ISO 9004:2009) Rukovođenje sa ciljem ostvarenja održivog uspeha organizacije – Princip preko menadžmenta kvalitetom i
- ISO 19011:2011 (SRPS ISO 19011:2011) Uputstva za proveravanje sistema menadžmenta.

„Za seriju standarda ISO 9000 važe sledeće odrednice:

- Standard nije obavezujući
- Važi za organizacije svih veličina i delatnosti
- Zakonske odredbe su i dalje starije u odnosu na zahteve standarda
- Efikasnost funkcionisanja organizacije u najvećoj meri zavisi od ljudskog faktora – sposobnost i volja
- „Uspeh“ organizacije se usko vezuje za „kvalitet“
- „Kvalitet“ se prikazuje u obliku opšte važećih principa.“¹⁴³

Uporedo sa razvojem pomenute grupe standarda sistema menadžmenta kvalitetom razvili su se i drugi standardi menadžmenta, u većoj ili manjoj meri kompatibilni sa ISO 9000. Ostali standardi sistema menadžmenta su:

- ISO 14001 za sistem upravljanja zaštitom životne sredine,
- OHSAS 18001 za sistem upravljanja zaštitom zdravlja i bezbednošću na radu,
- ISO 22000 / HACCP za sistem upravljanja bezbednošću ishrane,
- ISO/ IEC 17025 za sistem menadžmenta rada laboratorija,
- ISO 26000 za društveno odgovorno poslovanje,
- ISO IEC 27001 za sistem upravljanja bezbednošću informacija,
- ISO 31000 za upravljanje rizikom,
- ISO 5001 za sisteme upravljanja energijom i drugi.

„ISO 9001 je opšti organizaciono upravljački standard, primenjiv u proizvodnji uslugama, javnim preduzećima, organima vlasti, obrazovanju.

Zahtevi koji se odnose na interne provere, rešavanje neusaglašenosti, korektivne i preventivne mere i preispitivanje sistema (ima ih još, u zavisnosti od standarda), su praktično isti ili veoma slični odgovarajućim zahtevima standarda ISO 14001 (upravljanje zaštitom životne sredine), OHSAS 18001 (upravljanje zdravljem i bezbednošću na radu) i ISO 22000 (upravljanje bezbednošću hrane). ISO 9001 postavlja osnovne mehanizme na koje se ostali standardi nadovezuju.“¹⁴⁴

¹⁴² Vulanović, V., Stanivuković, D., Kamberović, B., Maksimović, R., Radaković, N., Šilobad, M., Beker, I., Šević, D., Morača, S., Vulanović, S., Milisavljević, S., Kesić, I., Delić, M., Brkljač, N., „Sistem menadžmenta kvalitetom”, UNS-FTN, Novi Sad, 2012., str.7.

¹⁴³ Isto, str. 9.

¹⁴⁴ Isto str. 20.

Osnovni pristup primeni i razvoju menadžmenta kvalitetom ISO 9001 sadrži sledeće osnovne principe:¹⁴⁵

Princip 1: Fokus na kupce - Organizacije zavise od svojih kupaca i stoga bi trebalo da razumeju trenutne i buduće potrebe kupaca, trebalo bi da zadovolje zahteve kupaca i nastoje da prevaziđu očekivanja kupaca. Ključne prednosti:

- potpuno razumevanje celog opsega potreba i očekivanja korisnika u vezi sa proizvodima, cenom, pouzdanošću itd.
- jasnu komunikaciju ovih potreba i očekivanja kroz celu organizaciju
- povećanje prihoda i tržišnog udela zbog fleksibilnih i brzih reakcija na tržišne prilike;
- povećanje efikasnosti u korišćenju resursa organizacije za povećanje zadovoljstva kupaca;
- povećanje lojalnosti potrošača.

Princip 2: Liderstvo/Rukovođenje - Lideri uspostavljaju jedinstvo svrhe i pravca organizacije. Oni treba da kreiraju i održavaju radnu atmosferu u kojoj su zaposleni u potpunosti uključeni u ostvarivanje ciljeva organizacije. Ključne prednosti:

- vođenje sopstvenim primerom,
- razumevanje promena u spoljnom okruženju, i adekvatan odgovor na te promene,
- vođenje računa o interesima svih zainteresovanih strana: korisnika, vlasnika, zaposlenih, dobavljača, lokalne zajednice i društva u celini,
- uspostavljanje jasne vizije budućnosti organizacije,
- postavljanje zajedničkih vrednosti i etičkih modela na svim nivoima organizacije,
- zaposleni će razumeti rad organizacije i biti motivisani da teže ostvarenju ciljeva organizacije;
- aktivnosti se vrednuju, organizuju i sprovode na jedinstven način;
- procenat loše komunikacije svodi se na minimum.

Princip 3: Uključivanje zaposlenih - Zaposleni na svim nivoima su suština organizacije i njihova puna uključenost omogućava da se njihove sposobnosti koriste za dobrobit organizacije. Ključne prednosti:

- prihvatanje organizacije kao svoje uz prihvatanje odgovornosti za rešavanje problema,
- motivisani i posvećeni zaposleni koji su uključeni u rad organizacije;
- inovativnost i kreativnost za postizanje ciljeva organizacije;
- zaposleni koji su odgovorni za svoje performanse;
- zaposleni željni da učestvuju i doprinose stalnom poboljšanju.

Princip 4: Procesni pristup - Željeni rezultat se postiže efikasnije kada se aktivnostima i potrebnim resursima upravlja kao procesom. Ključne prednosti:

- definisanje svih procesa neophodnih za ostvarenje željenog rezultata;
- identifikaciju i praćenje svih ulaza i izlaza;
- identifikaciju svih procesa sa funkcijama organizacije;
- vrednovanje mogućih rizika i posledica na korisnike, dobavljače i sve zainteresovane strane;
- smanjenje troškova i skraćivanje vremena trajanja aktivnosti;
- efikasnija upotreba resursa;

¹⁴⁵ Prema ISO 9001

- poboljšani, konzistentni i predvidivi rezultati;
- fokus na mogućnosti unapređenja.

Princip 5: Sistemski pristup upravljanju - Identifikacija, razumevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom doprinosi efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju ciljeva. Ključne prednosti:

- integracija i usklađivanje procesa koji će najbolje doprineti postizanju željenih ciljeva;
- potpuno razumevanje međuzavisnosti procesa u sistemu;
- mogućnost usmeravanja napora na ključne procese;
- ulivanje poverenja zainteresovanim stranama u doslednost, efektivnost i efikasnost organizacije.

Princip 6: Stalna poboljšanja - Kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi organizacije treba da bude trajni cilj organizacije. Ključne prednosti:

- postavljanje stalnog poboljšanja proizvoda, procesa i sistema treba da je cilj svakog zaposlenog u organizaciji;
- poboljšanje performansi kroz unapređenje organizacione sposobnosti;
- usaglašavanje i poboljšanje aktivnosti na svim nivoima, sve do strateškog plana organizacije;
- fleksibilnost organizacije da brzo reaguje na tržišne prilike.

Princip 7: Odlučivanje na osnovu činjenica - Efikasne odluke zasnovane su na analizi podataka i informacija. Ključne prednosti:

- sprovođenje merenja i prikupljanje onih podataka i informacija koje su relevantni za ispunjenje unapred postavljenih ciljeva;
- obezbeđenje tačnih, pouzdanih i pristupačnih podataka i informacija;
- donošenje odluka na osnovu raspoloživih informacija;
- povećanje sposobnosti da se pokaže efektivnost prethodnih odluka kroz poznavanje činjenica;
- povećana sposobnost za razmatranje, osporavanje i promenu mišljenja i odluka.

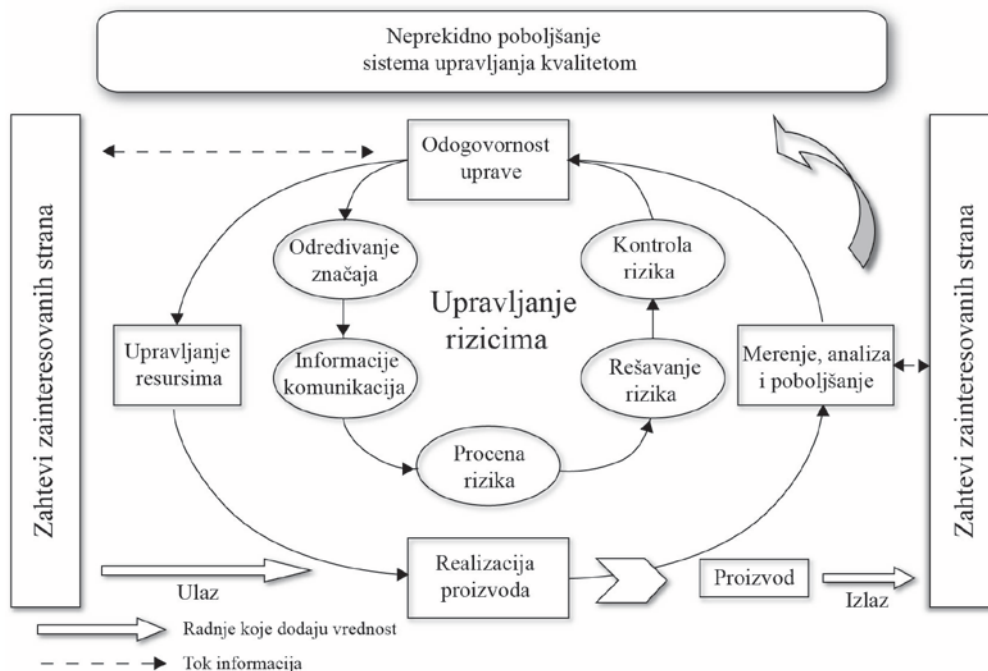
Princip 8: Uzajamno korisni odnosi sa dobavljačima - Između organizacije i njenih dobavljača postoji međuzavisnost, a uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost za kreiranje vrednosti. Ključne prednosti:

- Identifikovanje i izbor ključnih dobavljača;
- ostvarenje odnosa sa dobavljačima koji predstavljaju izbalansiran pristup kratkoročne dobiti i dugoročne koristi organizacije i celog društva;
- povećana sposobnost obe strane da stvore vrednost;
- fleksibilnost i brzina zajedničkih odgovora na promene tržišta i potrebe i očekivanja klijenata;
- optimizacija troškova i resursa;
- razmenu informacija i planova za budućnost.

Pored pomenutog standarda ISO 9001, kao osnovnog, u čitavoj seriji standarda u ovom delu rada ćemo se samo ukratko osvrnuti i na osnovne principe standarda ISO 31000 Upravljanje poslovnim rizicima. U poglavlju namenjenom poslovnim rizicima detaljnije je opisan pomenuti standard.

Teško je povući jasnu granicu između spomenuta dva standarda, jer su oba standarda postavljena na istim načelima i deo su sistema upravljanja organizacijom, odnosno nalaze se u određenoj interakciji. „Govoriti o sistemu upravljanja kvalitetom, a ne govoriti istovremeno o sistemu upravljanja rizicima je neosnovano. Može li se govoriti o kvalitetu ukoliko se ne upravlja rizicima? Pored zahteva za procesnim pristupom očito je potrebno primeniti i proces procene rizika, posebno na tržišne trendove, strateške ciljeve, razvojne studije, operativne aktivnosti, zadovoljstvo korisnika proizvodima i uslugama. Kao rezultat ova dva pristupa organizacija mora posvetiti više pažnje potrebama i očekivanjima kupaca i ostalih zainteresovanih strana.“¹⁴⁶

Međunarodni standard ISO 9001 ističe da razvoj sistema upravljanja kvalitetom mora uzeti u obzir okruženje u kojem se nalazi organizacija, promene u okruženju, kao i rizike koji su vezani za to okruženje. Taj standard ne sadrži posebne napomene za upravljanje rizicima). Međutim, detaljnije analize standarda ISO 9001 ukazuju da postoje odrednice koje se indirektno odnose na neke elemente upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima traži poznavanje poslovnih procesa u organizaciji, kao sastavnog elementa procesa upravljanja. Za proces upravljanja poslovnim rizicima koristi se standard ISO 31000:2009 - *Risk management - Principles and guidelines*. Standard upravljanja rizicima kompatibilan je sa standardom kvaliteta ISO 9001:2008 i zajedno mogu činiti integrisani sistem upravljanja. Sistem upravljanja rizicima doprinosi obezbeđenju kontinuiteta poslovanja, uspostavljenog na principima kvaliteta, održivog razvoja, socijalne odgovornosti i poslovne etike. Povezanost sistema upravljanja rizicima i sistema upravljanja kvalitetom data je na slici 7.



Slika 7 - Povezanost sistema upravljanja rizicima i sistema upravljanja kvalitetom

¹⁴⁶ Drljača, M., Bešker, M., *Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja*, 2010, str. 33-39.

7.2. Integracija IMS sistema

Sistem upravljanja kvalitetom je dobrim delom zaživeo u poslovnoj praksi u Srbiji. Šire aktivnosti na njegovoj implementaciji su otpočele još sredinom devedesetih godina prošlog veka. Najpre je otpočela praksa uvođenja standarda ISO 9001 koji koristi procesni pristup za identifikovanje onih oblasti kojima treba upravljati, da bi se isporučio efikasan i efektivan proizvod ili usluga. Ne postoji takav zahtev u drugim standardima/specifikacijama, ali se pristup može korisno upotrebiti za identifikovanje svih pitanja kojima jedna organizacija mora da upravlja i za identifikovanje onih aspekata kojima treba upravljati, jer bi u odsustvu efektivnog upravljanja postojao rizik za neku zainteresovanu stranu. Rizik se definiše identično kao u ostalim pristupima ocene rizika kao: "Verovatnoća dešavanja nekog događaja koji će imati uticaj na ciljeve". Integrisani sistem menadžmenta pomaže organizaciji u uspostavljanju politike i ostvarivanju ciljeva. Akcenat kod navedenog standarda se pre svega stavlja na obezbeđenje potrebnih uslova za isporuku kvalitetnog proizvoda ili usluge potrošačima, kao i merenju njihovog zadovoljstva, što je osnovni preduslov za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja preduzeća.

ISO 9000 sadrži navedenih osam principa menadžmenta kvaliteta. Postoji i drugi niz ISO standarda nastalih kasnije, ali oni međusobno nisu integrisani, stoga je britanski institut za standardizaciju (BSI) pripremio metodološko uputstvo za integrisanje dva ili više sistema menadžmenta, bilo da oni već postoje kao nezavisni ili organizacija ima sertifikovan jedan, a želi da svoje poslovanje usaglasi sa zahtevima drugih menadžment sistema i nazvao je Specifikacijom dostupnoj javnosti (Publicly Available Specifications), PAS 99:2006. Specifikacija insistira na dva elementa: 1) sistemskom prilazu u definisanju svih procesa i dokumenata menadžment sistema, 2) tretiranju rizika.

PAS specificira zajedničke zahteve sistema menadžmenta i namera mu je da bude okvir/osnova za implementaciju dva ili više standardizovanih sistema menadžmenta na integrisani način. Mnoge organizacije su usvojile ili su u procesu usvajanja zvaničnog sistema menadžmenta ili njihovih specifikacija kao što su ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 ili OHSAS 18001. Ovi sistemi često egzistiraju kao samostalni. U svim sistemima menadžmenta postoje određeni zajednički elementi kojima se može upravljati na integrisan način, esencijalno jedinstvo ovih sistema u okviru ukupnog sistema menadžmenta može se prepoznati i iskoristiti kao prednost. U specifikaciji PAS 99 : 2006 koji je izdao BSI (British Standard Institute) data je preporuka kako se integrišu zahtevi različitih menadžment sistema. Oni se mogu urediti tako da se ključni zahtevi saopštavaju na zajednički način. Moguće je integrisati sisteme do stepena koji najviše odgovara organizaciji, uz istovremeno minimiziranje dupliranja¹⁴⁷. U ovom standardu se pre svega insistira na zajedničkim zahtevima, jer svaki sistem menadžmenta ima svoje specifične zahteve, ali postoji šest elemenata koji su prisutni u svakom od njih i mogu se usvojiti kao osnova za integrisanje. Glavni zahtevi se kategorišu kao: 1) Politika; 2) Planiranje; 3) Primena i operacije; 4) Ocena performansi; 5) Poboljšavanje; 6) Preispitivanje od strane rukovodstva.

"Krajem 90-tih godina razvoj pojedinačnih nauka, razvoj i komercijalizacija pojedinačnih proizvoda i drugih entiteta su praktično iscrpljeni. Ostaje neistražen i neiskorišćen jedan veliki prostor ponašanja više sistema koji su u interakciji, što je u stvari realan problem u praksi. Naime, svaki sistem egzistira u skladu sa svojom svrhom (uključujući ciljeve i strategiju), arhitekturom i načinom funkcionisanja. Potreba za

¹⁴⁷ Rajković D., *Integrisani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima*, 2010., str.62.

interakcijom sistema menja sva tri elementa pojedinačnih sistema u interakciji. Pri tome se svrha, arhitektura i način funkcionisanja unije sistema u interakciji značajno menjaju u dva aspekta:

1. veliki broj podsistema svakog sistema u interakciji postaje suvišan i
2. potrebno je redizajnirati svrhu, arhitekturu i način funkcionisanja svakog sistema u interakciji tako da njihova unija ima sopstvenu arhitekturu i način funkcionisanja, usaglašene sa svrhom”¹⁴⁸

Nakon analize Arsovski daje sledeće zaključke:

- “integrirani sistemi menadžmenta su kompleksni, dinamički sistemi čije projektovanje i uspostavljanje prati rizik i zbog toga su evidentne teškoće u njihovoj primeni,
- brojni razlozi za njihovu primenu nameću primenu sistemskog i procesnog pristupa i u budućnosti, pridržavanje stanadarda ISO 10001, 2 i 3,
- stanje primene nije zadovoljavajuće, kako u svetu, tako i kod nas,
- brojni i sve snažniji pritisak uticaće na veći broj IMS, sa sve većim brojem integriranih parcijalnih menadžment sistema.”¹⁴⁹

Pored međusobne integracije pojedinih ISO standarda postoji mogućnost zajedničke primene pojedinih njihovih elemenata i ostalih kontrolnih mehanizama. Jedan od primera je svakako pokušaj formiranja seta kvantitavnih pokazatelja u industriji, dovođenjem u vezu Balanced Scorecard – BSC koncepta (Kaplan & Norton, 1999, 2001), modela za merenje performansi (ISO 9001: 2008) i ključnih indikatora poslovanja – KPI.¹⁵⁰ U navedenom radu se zaključuje da je moguće uspostaviti standartizovani sistem praćenja pokazatelja performansi odabranih poslovnih procesa. Odabrane pokazatelje pojedinačnih perspektiva BSC-a je potrebno pratiti duži vremenski period, kako bi se poređenjem kvaliteta pokazatelja između dva perioda mogla meriti efikasnost pojedinačnog preduzeća.

Menadžment kvalitetom ima svoj značajan doprinos u razvoju IT tehnologija. U cilju unapređenja funkcionalnih mogućnosti IT sistema uopšte, a pre svega unapređenja integriranih ERP sistema, preko unapređenja njihove servisne funkcije kroz Model unapređenja IT servisa (usluga) u 6 koraka¹⁵¹ konstatuje se visok nivo slaganja principa metoda TQM i principa poslednje verzije Međunarodnog standarda za upravljanje IT servisima (ITILv3 Standarda (IT Infrastructure Library version3)). U današnjim uslovima poslovanja, sa konstantnom primenom novih tehnologija, npr. računarstvo u oblaku (cloud computing) i softver kao servis, kvalitet servisa i troškovi razvoja servisa postaju ključni faktori u ostvarenju konkurentske prednosti na tržištu. U radu su analizirani ključni parametri kvaliteta softvera kao servisa (kompleksnost rešenja, verovatnoća nastupa grešaka, troškovi razvoja servisa, troškovi funkcionisanja servisa) i predložen je metod u šest koraka za kontinualno poboljšanje softverskih servisa koji definiše sistematski pristup komparativne analize usvojenih parametara svakog od servisa.

Polazeći od koncepta finansijskog upravljanja i kontrole i IMS se takođe može smatrati jednim od njegovih elemenata. Veoma često prilikom implementacije nekog od modula IMS-a odnosno nekog od ISO standarda, akcenat se stavlja na implementaciju postojećih procesa u organizaciji, u duhu standarda. Time se postiže njegova usaglašenost sa

¹⁴⁸ Arsovski S., “Integrirani menadžment sistemi – modeli i realizovani sistemi”, Festival kvaliteta 2008., 35.

¹⁴⁹ Isto

¹⁵⁰ Đurić Ž., Maksimović R., “Efficiency of applying a model for measuring key performance indicators in an industrial enterprise”, 2013

¹⁵¹ Marković V., Maksimović R., *A contribution to continual software service Improvement based on the six-step service Improvement method*, 2012. str. 549-569.

“najboljom” svetskom praksom. Kroz implementaciju modela ujedno se uvode i postojeći interni kontrolni mehanizmi, kako iz oblasti osnovnih procesa tako i iz oblasti procesa upravljanja, kao i ostalih procesa podrške. Pored toga procesni pristup standarda, koji zahteva stalnu usaglašenost sa zakonskim propisima i istovremeno usaglašenost sa ostalim procedurama u preduzeću, su veoma korisni za usaglašavanje postojećih procedura kako međusobno tako i sa zakonskim propisima.

Mada sam duh standarda ne stavlja akcenat na unapređenje procesa internih kontrolnih mehanizama, nego na postizanje odgovarajućeg kvaliteta proizvoda ili usluge u skladu sa svetskim standardima, procesni i sistemski pristup ISO 9001 standarda može biti osnovni razlog za njihovu širu primenu u celokupnom sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji. Procesni pristup je naročito koristan kada je potrebno analizirati pojedinačne komponente poslovnih procesa do nivoa detalja, jer se veoma često problemi u funkcionisanju nekog sistema nalaze na nivou najmanjih detalja. Pored toga pomenuti pristup može biti koristan i kada je potrebno:

- razumeti veze između strateških opcija i operativnih aktivnosti;
- sagledati vrednosne tokove i utvrditi kako funkcionišu tokovi između dobavljača, korisnika procesa i kupaca;
- otkriti greške u poslovnom procesu, aktivnostima ili transakcijama i uslova koji dovode do grešaka, zastoja ili kvara;
- utvrđivanja slabosti u funkcionisanju sistema internih kontrola;
- napraviti uštede, smanjiti troškove ili povećati kvalitet;
- poboljšati postojeće proizvode ili usluge, kreirati nove proizvode ili usluge, uvesti nove poslovne linije u cilju zadržavanja ili povećanja konkurentnosti i ostvarenja ciljeva poslovanja;
- analizirati poslovne rizike, prilikom upravljanja rizicima;
- da se poboljša zadovoljstvo klijenata i posredno održi konkurentnost;
- da se poboljša koordinacija upravljanja ili organizaciona odgovornost;
- poboljšanje korporativnog upravljanja, analize procesnih performansi;
- nužnosti da se poboljša informacijsko komunikacijska infrastruktura, razmena informacija, oblikovanje dokumentacije i drugo.

Bez obzira na raznorodnost strukture IMS i gore navedenih elemenata, sa aspekta ovog rada je posebno zanimljiva njima svojstvena detaljna razrada i dokumentovanost posmatranih procesa, što zasigurno predstavlja visokokvalitetan interni kontrolni mehanizam preduzeća u sinergiji sa ostalim procesima. Mišljenja smo da i svi procesi podrške, kao što su nabavka, prodaja, planiranje, izveštavanje i drugi, mogu biti prikazani u formi IMS dokumenata čime podižu kvalitet celokupne uređenosti i dokumentovanosti svih poslovnih procesa u preduzeću. Istovremeno ovakav pristup ima sistemski prilaz u definisanju svih procesa i dokumenata menadžment sistema, koje razmatra i sa aspekta rizika.

8. ERP Enterprise Resource Planning

8.1. Informacione tehnologije u procesu praćenja poslovnih promena

Danas je teško zamisliti bilo koje preduzeće, koje teži uspešnoj organizaciji, a da proces evidentiranja poslovnih promena nije organizovan primenom nekog kompjuterizovanog informacionog sistema. Repetitivne i matematičke mogućnosti kompjutera su veoma pogodno za programiranje računovodstvenih operacija.

U današnje vreme sva savremena preduzeća obavljanje svakodnevnih aktivnosti organizuju uz primenu nekog od kompjuterizovanih informacionih sistema, kako za praćenje samog proizvodnog ciklusa, tako i za praćenje poslovnih promena. Razlog za to je vrlo jednostavne prirode, dobro programirani (organizovani) informacioni sistemi su u mogućnosti da svakodnevno pruže tačne i blagovremene informacije, koje su od velikog značaja za pravovremeno i ispravno odlučivanje.

Informacioni sistemi su uglavnom bazirani na tri osnovne aktivnosti: ulazu, obradi i izlazu podataka. Ulaz predstavlja unos podataka koji proizilaze iz poslovne dokumentacije, nastale usled poslovnih promena, u užem računovodstvenom smislu. Konvertovanje ulaznih podataka na osnovu precizno razrađenih algoritama predstavlja obradu podataka čime oni dobijaju jedan novi kvalitet. Na osnovu unetih i obrađenih podataka kompjuterski sistemi mogu da generišu mnogobrojne izveštaje kao izlaze ka svojim korisnicima.

Danas skoro sva preduzeća koriste kompjuterizovane informacije za obradu računovodstvenih informacija. „Stepen primene varira od jedne ili dve samostalne aplikacije (kao na primer fakturisanje i obračun plata) do mnoštva aplikacija koje su potpuno integrisane u sistem kompjuterskog vođenja dvojnog knjigovodstva, uključujući i kompjutersko generisanje finansijskih izveštaja po potrebi.“¹⁵² Sasvim sigurno najrazvijenije integrisane informacione sisteme današnjice predstavljaju ERP (Enterprise Resource Planing) informacioni sistemi.

Preduzeća su u današnje vreme uglavnom orijentisana na uvođenje novog poslovnog sistema kroz softver koji nije nužno samo knjigovodstveni nego predstavlja sveobuhvatni poslovni paket, primeren za korišćenje i osobama koje nemaju dovoljno knjigovodstvenog znanja. „ERP koncept je davno definisan i u osnovi nepromenjen. Slede ga sva trenutno vodeća ERP rešenja. ERP rešenje je poslovni paket u čijoj osnovi su integrisani svi poslovni procesi i materijalno-finansijski događaji u jednu celinu. Posledica toga je složenost ERP rešenja. Podela rada u preduzeću omogućava da ljudi sa različitim znanjima rade na podešavanju i/ili korišćenju ERP rešenja u skladu sa konkretnim poslovnim problemima.“¹⁵³

U dokumentu Interna kontrola integrisani okvir, COSO navodi da su zbog široke primene informacionih sistema u procesu evidencije poslovnih promena, potrebne njihove kontrole. „U tom dokumentu se aktivnosti interne kontrole klasifikuju u dve velike grupe. U prvoj grupi se nalaze opšte računovodstvene kontrole koje uključuju kontrole upravljanja informacionim tehnologijama, IT infrastrukture, upravljanje zaštitom, kao i nabavku, razvoj i održavanje softvera. Ove kontrole se primenjuju od mainframe okruženja, preko klijent-servera, do desktop računara.

Drugoj grupi pripadaju kontrole aplikacija koje uključuju kompjuterizovane korake u aplikativnom softveru, namenjene kontroli tehnologije aplikacija. Zajedno sa drugim

¹⁵² Andrić M., Krsmanović B., Jakšić D., „Revizija“, 2004, str.250

¹⁵³ Nerandžić B., „Interna i operativna revizija“, 2007, str. 273

manuelnim kontrolama procesa, koje se primenjuju po potrebi ove kontrole obezbeđuju potpunost, tačnost i ispravnost informacija.¹⁵⁴ Pored COSO postoji više standarda i metodologija koji se bave ovom problematikom: COBIT, ITIL, ISO 17799, ISO 9000.

Referentni okvir za upravljanje rizikom i kontrolom informacionih tehnologija je COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), prvi put objavljen 1996.g. u izdanju Instituta za upravljanje informacionim tehnologijama (ITGI - Information Technology Governance Institute), osnovan od ranije postojeće ISACA-e (Information System Audit and Control Association). Osnovni kvalitet navedenog rešenja je što omogućava povezivanje poslovnih i informatičkih ciljeva poduzeća. Primarni kontrolni ciljevi COBIT-a su podeljeni u četiri glavna dela:

- Planiranje i organizacija, obuhvata procese za planiranje i dizajn organizacije za postizanje poslovnih ciljeva organizacije. Takođe ovaj deo obuhvata i procenu rizika.
- Nabavka i implementacija, sa aspekta procese nabavke i razvoja IT rešenja, kao i upravljanje promenama tih rešenja u toku eksploatacije.
- Isporuca i podrška, obuhvata kontrolu procesa aktuelne isporuke IT usluga organizaciji. Ovaj deo obuhvata procese za upravljanje problemima i incidentima, upravljanje sigurnošću i druge IT procese.
- Nadzor i procena uspešnosti obuhvata procese za proveru IT procesa i njihove uspešnosti u postizanju značajnih ciljeva IT kontrola.

Savremeni i kvalitetni itegrirani informacioni sistemi, građeni na pomenutim metodologijama kontrole, ne samo da omogućavaju kvalitetetno izveštavanje menadžmenta nego i na neposredan način doprinose ugledu i vrednosti preduzeća. Sasvim sigurno kao i menadžment, tako i klijenti, interni i eksterni revizori su sigurniji u pouzdanost podataka s obzirom da u savremenim informacionim sistemima postoji mogućnost implementacije raznih kontrola, kako opštih tako i aplikativnih, koje smanjuju verovatnoću nastanka greške prilikom obrade podataka.

„Najznačajnije opšte kontrole su:

- organizacione kontrole,
- operacione kontrole,
- kontrole razvoja i dokumentovanja sistema i
- kontrole sigurnosti“¹⁵⁵.

Pod organizacionim kontrolama podrazumevaju se kao i u drugim poslovnim aktivnostima, tako i u informacionim sistemima, kontrole pouzdanosti funkcionisanja, što zavisi pre svega od obučenosti zaposlenih i jasne segregacije odgovornosti za pojedine poslove. Za ilustraciju razdvajanja dužnosti u informacionim sistemima može se koristiti primer razdvajanja razvoja informacionog sistema od njegove upotrebe. Primera radi, ukoliko pojedinac ima široko pravo pristupa i saznanje o algoritmu aplikativnog softvera on može vršiti neovlašćene izmene.

Operacione kontrole predstavljaju politike i postupke kojima se reguliše način izvođenja operativnih aktivnosti u aplikativnom softveru. Menadžment preduzeća propisuju operacione politike i procedure sa zadatkom da one doprinesu efikasnijem postizanju ciljeva organizacije, odnosno povećanja kontrole i profita. U današnje vreme postoje mnoga preduzeća koja nemaju ustanovljene politike i procedure. Neka preduzeća imaju politike i procedure, ali ne uvek u pismenoj formi. Svakako da je potrebno posedovati pisane i

¹⁵⁴ Cris Davis, Mike Schiler i Kevin Wheeler, *Revizija informacionih tehnologija –Korišćenje kontrola radi zaštite informacione imovine*“ 2007, str.315.

¹⁵⁵ Andrić M., Krsmanović B., Jakšić D., „*Revizija*“ , 2004, str. 255

sistematizovane politike i procedure, jer se time izbegavaju nejasnoće i nagađanja u svakodnevnoj primeni aplikativnog softvera.

Kontrole razvoja i dokumentovanja sistema ukazuju da vrednost jednog aplikativnog softvera u velikoj meri zavisi od primenjenih procedura za njegov razvoj i dokumentovanosti, ali i od kontrole koje imaju za cilj da se utvrđene procedure sprovedu u praksi. Ponekad se kompjuterski programi razvijaju bez odgovarajućih procedura, što može prouzrokovati velike probleme u njegovoj eksploataciji. Kao primer može poslužiti nepostojanje odgovarajuće koordinacije i kontrole procesa razvoja aplikativnog softvera, što može u krajnjoj liniji rezultirati implementacijom programskih procedura koje nisu u skladu sa računovodstvenom politikom preduzeća. Ovakvi nedostaci na kraju mogu dovesti do iskrivljene slike o finansijskom položaju preduzeća. Iz tih razloga sva preduzeća su zainteresovana da se razvoj elektronskog informacionog sistema sprovodi uz njegovo strogo dokumentovanje, čime se smanjuje rizik neadekvatnog razvoja.

Kontrole sigurnosti računovodstvenog sistema podrazumevaju zaštitu kompjuterske opreme, programa i podataka od uništenja, i to kao posledice hardverskih, softverskih i ljudskih grešaka, ali i zloupotreba. Elektronski informacioni sistemi su izuzetno osetljivi na mogućnost neovlašćene upotrebe. Problem se uvećava pri višekorisničkom radu sa bazama podataka u onlajn sistemima koje karakteriše mnoštvo terminala i telekomunikacioni prenos podataka. Umreženi terminali su mnogo ranjiviji od samostalnih kompjutera jer je sistemu moguće pristupiti sa većeg broja lokacija, čime se povećava opasnost od neovlašćenog pristupa sistemu i zloupotrebe podataka.

Kontrole sigurnosti sistema se mogu podeliti na kontrole fizičkog pristupa sistemu i logičke kontrole sigurnosti. Ograničenja fizičkog pristupa sistemu se prvenstveno odnose na ograničenja fizičkog pristupa serveru, terminalu, biblioteci programa i datotekama. Posebne mere sigurnosti moraju biti usmerene na zaštitu servera od neovlašćenog fizičkog pristupa jer se na njima nalazi veći deo računovodstvenih podataka. Takođe se pažnja mora obratiti i na terminale jer su oni najizloženiji neovlašćenom pristupu.

Logičke kontrole sigurnosti informacionih računovodstvenih sistema takođe se odnose na zaštitu od neovlašćenog pristupa i namernog ili slučajnog uništenja ili izmene sistemskog softvera, aplikacija i podataka. Obezbeđivanje samo ograničavanjem fizičkog pristupa nije delotvorno. Usled mnoštva terminala i korisnika postoji realna pretpostavka da će sigurnost sistema biti narušena. U takvim okolnostima neophodno je obezbediti uvođenje i drugih kontrola kojima se osigurava bezbednost sistema kao što su: prijavljivanje za rad u sistemu, indentifikacija, autorizacija, antivirusna zaštita, i dr.

Pored opštih kontrola informacionog sistema koje se pre svega odnose na zaokruženje kompjuterskih informacionih sistema, veoma značajno je i postojanje aplikativnih kontrola, koje predstavljaju kontrole samih kompjuterskih programa. „Aplikativne kontrole imaju za cilj osiguranje efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja kompjuterskog sistema, kao i potpunost, tačnost i sigurnost obrade podataka. Prema tradicionalnoj podeli u osnovne aplikativne kontrole spadaju:

- kontrole unosa,
- kontrole obrade i
- kontrole izlaza”¹⁵⁶.

Kontrola unosa u informacioni sistem je prva kontrola pri unosu podataka u informacioni sistem i uglavnom se svodi na to da se ne mogu dozvoliti netačni ulazni podaci. U tom cilju preduzeća formulišu i uvode kontrole koje sprečavaju unos pogrešnih podataka u kompjuterski sistem ili omogućavaju otkrivanje i otklanjanje uočene greške. Kontrole unosa

¹⁵⁶ Andrić M., Krsmanović B., Jakšić D., „Revizija“, 2004, str. 259.

su dizajnirane tako da pruže razumno uveravanje da su podaci koji se unose u računovodstveni informacioni sistem pravilno odobreni i konvertovani u mašinski-čitljivu formu. Njih ne treba posmatrati izolovano od opštih, ali i ostalih aplikativnih kontrola.

„Osiguranje kompletnosti ulaznih podataka nužno iziskuje kombinaciju većeg broja različitih kontrola unosa. U protivnom ne može se računati na efikasnost kontrola i integritet podataka.

Najznačajnije kontrole unosa podataka su:

- kontrole validnosti
- paketne kontrole
- provere pomoću kontrole cifre i
- kontrole verifikacije.”¹⁵⁷

Kontrola obrade podataka je izuzetno značajna jer predstavlja unutrašnju aktivnost kompjutera, odnosno kontrola nad operacijama sa podacima u skladu sa programskom logikom. Greške koje nastaju prilikom obrade podataka su najčešće pogrešna izračunavanja, pogrešna programska logika, korišćenje pogrešnih datoteka ili pogrešnih zapisa u datoteci, automatsko izvršavanje transakcija koje nije u skladu sa politikom menadžmenta i slično.

Kontrola izlaza podataka iz informacionog sistema je takođe veoma važna, jer se prethodnim vidovima kontrole ne isključuje u potpunosti mogućnost nastanka greške, koje se na kraju mogu odraziti na ispravnost samih finansijskih izveštaja preduzeća. Zbog toga preduzeća uvode i kontrole izlaza, kojima treba da se obezbede tačnost i kompletnosti izlaza i distribucija izlaza samo ovlašćenom licima.

8.2. ERP - Integrisani informacioni sistemi

Trenutni stepen razvoja informacionih tehnologija omogućava veoma visok stepen integrisanosti poslovnih procesa. Istovremeno primena informacione tehnologije olakšava kako naknadne, tako i preventivne kontrole.

Preduzeća su danas orijentisana na uvođenje informacionog poslovnog sistema, kroz softver koji nije nužno samo knjigovodstveni, nego predstavlja sveobuhvatni poslovni paket primeren za korišćenje i osobama koje nemaju dovoljno knjigovodstvenog znanja. „ERP koncept je davno definisan i u osnovi nepromenjen. Slede ga sva trenutno vodeća ERP rešenja. ERP rešenje je poslovni paket u čijoj osnovi je integracija svih poslovnih procesa i materijalno-finansijskih događaja u jednu celinu. Posledica toga je složenost ERP rešenja. Podela rada u preduzeću omogućava da ljudi sa različitim znanjima rade na podešavanju i/ili korišćenju ERP rešenja u skladu sa konkretnim poslovnim problemima.“¹⁵⁸ Osnovna razlika između klasičnog i integrisanog računovodstvenog informacionog sistema je u stepenu povezanosti, odnosno funkcionalnog i tehnološkog usklađivanja pojedinih modula unutar računovodstvene funkcije, ali i povezivanja računovodstva sa ostalim neračunovodstvenim funkcijama.

Savremeni i kvalitetni integrisani informacioni sistemi ne samo da omogućavaju kvalitetno izveštavanje menadžmenta, nego i na neposredan način doprinose ugledu i vrednosti preduzeća. Sasvim sigurno kao i menadžment, tako i klijenti, interni i eksterni revizori su sigurniji u pouzdanost podataka s obzirom da u savremenim informacionim

¹⁵⁷ Isto str.260.

¹⁵⁸ Nerandžić B. „Interna i operativna revizija“, 2007, str. 274

sistemima postoji mogućnost implementacije raznih kontrola, kako opštih tako i aplikativnih, koje smanjuju verovatnoću nastanka greške prilikom obrade podataka.

ERP softveri predstavljaju aplikacije namenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću. U preduzećima u kojima postoje posebni programi za knjigovodstvo, plate, prodaju, magacine, javlja se ogroman problem integracije tih aplikacija, a pogotovo kada su zasnovane na različitim platformama. Dodatni problem predstavlja i njihovo održavanje na duži vremenski period, koje je znatno skuplje. Pošto su svi procesi u jednom preduzeću međusobno povezani, postoji potreba da i softver koji prati te procese bude integrisan. Upravo je u tome prava snaga ERP sistema koji predstavljaju skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost. Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad celokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahteve tržišta. Drugim rečima, ERP softver integriše odeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja dragocen korak napred u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja. On povećava vrednost preduzeća i organizacije svojim ugrađenim sistemima internih kontrola, čime pruža dodatna uveravanja u verodostojnost podataka. „ERP informacioni sistem mora da omogući ostvarenje politike preduzeća i politike kvaliteta kao njenog sastavnog dela. Za većinu radnih procesa, područja rada ili grupa aktivnosti ERP determiniše procedure i redoslede odvijanja procesa, prava korisnika u njima i nosioce aktivnosti.

Svakako jedan od najrasprostranjenijih ERP sistema je SAP sistem. SAP je softver koji spaja trenutno najkompletnije i najefikasnije rešenje za celovito upravljanje kompanijom, jer nudi kompletno rešenje za finansijsko upravljanje preduzećem. Savremena aplikativna rešenja mogu da zadovolje specifične potrebe korisnika u raznim industrijskim granama i državnoj upravi. SAP ne daje generičko industrijsko rešenje. Skupovi rešenja zasnovani su na detaljnom poznavanju procesa koji pokreće poslovanje konkretnog preduzeća, bez obzira da li je malo ili srednje preduzeće ili velika kompanija. Pre desetak godina u Srbiji su finansijski jača (veća) preduzeća počela da uvode ERP sisteme, a najzastupljeniji je SAP.

Pored najzastupljenijeg SAP-a postoje i druga ERP rešenja u softverskoj industriji: Oracle Applications (People Soft), Microsoft Dynamics (NAV, AX, GP, SL), Baan, HansaWorld, Datalab Pantheon i dr.

SAP su osnovala petorica inženjera IBM-a 1972.g. u Manhajmu (Dietmar Hopp, Hans-Werner Hector, Hasso Plattner, Klaus Tschira i Claus Wellenreuther) pod nemačkim nazivom „Systemanalyse und Programmentwicklung“. Naziv je nešto kasnije promenjen u „Systeme, Anwendungen und Produkte u prevodu Sistemi, Aplikacije i Proizvodi u Data Processing-u. 1976.g. sedište kompanije je prebačeno u Valdorf, gde se i danas nalazi. SAP je postao lider na polju kompleksnih poslovnih aplikativnih rešenja za veliki broj industrijskih grana u celom svetu, i time jedan od vodećih proizvođača softvera.

ERP (Enterprise Resource Planning) je akronim od engleskih reči: „Enterprise“ označava preduzeće ili preduzimljivost tj. inicijativu; „Resource“ označava pomoćno sredstvo, prirodno bogatstvo ili izvedeno snalažljiv, dok „Planning“ podrazumeva planiranje. Akronim ERP ne treba da unosi dilemu u shvatanje suštine integrisanih informacionih sistema, iako može ukazati na „planiranje“ i „resurse“ i time navesti na pogrešne zaključke. Pravi fokus i ambicija ERP sistema je integrisanje svih funkcija preduzeća u jedan sistem, koji može opslužiti različite potrebe svih korisnika u preduzeću. Termin ERP prvo je počela da koristi Gartner grupa 90-ih godina 20. veka, nakon čega je njegova upotreba postala rasprostranjena u teoriji i praksi. Gartner grupa definiše ERP sisteme kao poslovnu strategiju i portfolio specifičnih poslovnih rešenja koji kreiraju vrednost za kupce i akcionare, unapređujući saradnju unutar i između preduzeća na nivou operacionih i finansijskih procesa.

Za razliku od aplikativnih informacionih sistema, koje karakterišu relativno autonomna, izolovana i neintegrisana poslovna područja (računovodstva, prodaje, logistike, ljudskih resursa, proizvodnje i dr.) i zasebne baze podataka, integrisane informacione sisteme čine integrisani, odnosno povezani moduli koji podržavaju sve ili većinu poslovnih procesa u preduzeću.

U praksi se mogu sresti kombinacije pojedinačnih modula integrisanih informacionih sistema u koegzistenciji sa delovima ranije postavljenih aplikativnih sistema i u tom slučaju se međusobna povezanost obezbeđuje putem interfejsa. Ova faza paralelnog egzistiranja određenih delova ERP-a i delova aplikativnih sistema uglavnom je prelazna faza do pune implementacije ERP sistema. Samim tim ova faza daje manji doprinos unapređenju procesa upravljanja.

Kada se govori o samostalnom funkcionisanju ERP integrisanog informacionog sistema, tada se radi o potpuno integrisanim poslovnim aplikacijama za podršku poslovanju, koje se koriste u različitim delovima preduzeća i kod kojih se svi podaci čuvaju u jednoj bazi podataka, omogućavajući preduzećima efikasnu kontrolu i planiranje poslovnih funkcija. U tom slučaju su operativne baze podataka jedinstvene i zajedničke za sve aplikacije, koje obuhvataju i sve poslovne funkcije u preduzeću, obezbeđuju potpune i integrisane podatke čime daju snažnu podršku procesu upravljanja.

ERP softver predstavlja aplikacije namenjene praćenju svih poslovnih procesa u jednom preduzeću. U preduzećima u kojima postoje posebni programi za knjigovodstvo, plate, prodaju, magacine, javlja se ogroman problem integracije tih aplikacija, a pogotovo kada su zasnovane na različitim platformama. Dodatni problem predstavlja i njihovo održavanje na duži vremenski period, koje je znatno skuplje. Pošto su svi procesi u jednom preduzeću međusobno povezani, postoji potreba da i softver koji prati te procese bude integrisan. Osnovni kvalitet ERP sistema predstavlja skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost. Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad celokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahteve tržišta. Drugim rečima: ERP softver integriše odeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja važan korak napred u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja.

„ERP informacioni sistem mora da omogućiti da se ostvaruje politika preduzeća i politika kvaliteta kao njen sastavni deo. On za veći deo radnih procesa, područja rada ili grupa aktivnosti determiniše procedure i redoslede odvijanja procesa, prava korisnika u njima i nosioce aktivnosti.“¹⁵⁹

8.3. Implementacija ERP-a

Postojanje motiva i spremnosti za uvođenje integrisanih informacionih sistema u preduzeće, uz najčešće neophodnu reorganizaciju i reinženjering poslovnih procesa, je samo prvi korak kompleksnog, dugoročnog i neizvesnog procesa implementacije. Uspešna realizacija implementacionog procesa zahteva izradu adekvatnih planova na svim nivoima upravljanja, izbor projektnog tima, definisanje ciljeva i adekvatne strategije implementacije, odnosno sistematski ili procesni pristup procesu razvoja ERP sistema.

Podela procesa unutar računovodstvene funkcije na veći ili manji broj nezavisnih, a opet povezanih modula, može se razlikovati u zavisnosti od pristupa razvoju informacionog sistema. Prema SAP rešenjima moduli računovodstvenog informacionog sistema su: glavna knjiga i pomoćne knjige, kupci, dobavljači, robno, materijalno i skladišno poslovanje, kontrola investicija, praćenje imovine i osnovnih sredstava, računovodstvo troškova, praćenje

¹⁵⁹ Nerandžić B., *Interna i operativna revizija*, str. 274

i analiza troškova po aktivnostima, analiza profitabilnosti, planiranje, praćenje i upravljanje proizvodnjom, prodaja, i druge.

S obzirom na svoju složenost, implementacija jednog ovako složenog informacionog sistema nije nimalo laka, jer sa sobom nosi i neke rizike. „Rizik nastaje zbog mogućnosti nastanka vakuuma u praćenju procesa poslovanja zbog reinženjeringa poslovnog sistema. Svaka aktivnost nosi rizik koji je potrebno meriti radi obezbeđenja od neželjenih posledica“¹⁶⁰ Stoga implementacija jednog ERP sistema iziskuje detaljnu pripremu i razradu kompletnog procesa poslovanja, koja mora biti dokumentovana.

Nakon razrade detaljne „Dokumentacije funkcionalnih potreba klijenta“ prelazi se u drugu fazu implementacije projekta koja u sebi sadrži sledeće ključne korake:

- Pripremu projekta i planiranje,
- Prikupljanje podataka i struktura iz svih baza podataka,
- Detaljne intervju i radionice za prikupljanje podataka o potrebama pojedinačnih delova preuzeća,
- Priprema i revidiranje funkcionalnih potreba
- Snimanje poslovnih ciklusa i sačinjavanje predloga rešenja
- Razvoj i testiranje internih kontrola
- Implementaciju u softverska rešenja
- Testiranje rada kako samog rešenja, tako i na usaglašenost sa ostalim integrisanim rešenjima
- I na kraju tek implementaciju rešenja na produktivni informacioni sistem.

Prilikom implementacije novih informacionih sistema poželjno je da preduzeće pored konsultanata kompanije koja prodaje i implementira softver, angažuje kako specijalizovane revizore za ovu problematiku, tako i interne i eksterne revizore. „Iskusni revizori informacionih sistema mogu da vrše ogroman uticaj na rešavanje problema sa informacionim sistemima kada se informacioni sistemi uspostavljaju ili tek formirani ogranak preduzeća treba da se asimiluje sa postojećim poslovanjem, ili treba podneti izveštaj o zajedničkom poduhvatu u okviru integrisanih finansijskih izveštaja za objavljivanje.“¹⁶¹ Revizor može imati značajnu ulogu i u samom procesu razvoja novog informacionog sistema u smislu davanja predloga za poboljšanja predloženih rešenja, a potom i njihovog testiranja.

Modeliranje ERP sistema nije univerzalno. Osnovni ERP modeli sadrže dobru osnovu za modeliranje konkretnih poslovnih procesa u zavisnosti od potreba korisnika. Suština primene ERP modela je pre svega mogućnost integracije svih poslovnih procesa u jednom poslovnom softveru, a time i u jednoj bazi podataka. ERP rešenja su veoma fleksibilna i prilagodljiva realnim potrebama određenog poslovnog sistema, prilagođena najboljoj svetskoj praksi. Veoma je izražena njihova modularnost i otvorenost arhitekture sistema. U osnovi se može govoriti o samostalnim ili kombinovanim modulima. Na primer, modul prodaje omogućava količinsko i vrednosno planiranje prodaje, odnosno upravljanje kupcima i prodajom preko: obrade zahteva za ponudom, izrade i praćenja statusa ponude, ugovaranja prodaje, prijema i obrade porudžbina, praćenja realizaciju ugovora. Zatim omogućena je i provera kreditnog limita klijenta, izrada otpremnica i faktura, i praćenje realizacije naplate od kupca.

Podsistem za upravljanje zalihama obezbeđuje potrebne podatke i informacije za potrebe upravljanja zalihama o vrstama: sirovina, materijala, poluproizvoda, robe, gotovih proizvoda, čime se omogućava optimizacija zaliha, kako u procesu nabavke tako i u procesu prodaje. Pored toga postoji i modularna podrška proizvodnje, koja kreira plan proizvodnje,

¹⁶⁰ Isto, str. 275

¹⁶¹ Pickett S., „Interni revizor u praksi“ ,2004., str. 90.

trebovanje sirovina i materijala, raspored opreme i radne snage, i na osnovu toga projektuje proizvode i usluge, daje nalog za proizvodnju željene količine proizvoda ili izradu usluge. Istovremeno omogućava posle procesa prodaje i skladištenja, svu potrebnu logistiku u vidu pripreme transportnih dokumenata i samog transporta.

Prethodno navedene poslovne operacije se u realnom vremenu istovremeno ažuriraju i kao računovodstveni podaci u finansijskom modulu. Navedeni informacioni podsistem omogućava automatizaciju računovodstvenih poslova po navedenim osnovama, odnosno automatsko vođenje glavne knjige, analitičkog, robnog i pogonskog knjigovodstva, automatsko plaćanje i obračun kamata, zarada, poreza i dr. Finansijski moduli omogućavaju brz pristup podacima za potrebe finansijske analize, kao što su: planiranje i kontrola priliva i odliva, odnosno upravljanja novčanim tokovima, planiranja i praćenja likvidnosti i dr.

Pored toga omogućeno je korišćenje i drugih modula kao što su: kontroling ili upravljačko računovodstvo, upravljanje investicijama, planiranje proizvodnje, upravljanje ljudskim resursima i drugi. Procesi upravljanja ljudskim resursima omogućavaju kreiranje i održavanje: matičnih podataka o zaposlenima, njihovim kompetencijama, pozicijama, zaradama, upravljanje obukama i dr.

8.4. Koristi od uvođenja ERP-a

Analizirajući celinu funkcionalnih mogućnosti ERP sistema, njihovom implementacijom se mogu očekivati i neka poboljšanja poslovnih performansi i ostvarivanje određenih ušteda, koje se ogledaju u:

- Poboljšanju prodaje proizvoda ili usluga, usled bolje koordinacija proizvodnje i prodaje i unapređenja odnosa sa kupcima, putem skraćanja vremena isporuke, što dovodi do povećanog zadovoljstva kupaca;
- Smanjenju troškova nabavke, usled mogućnosti objedinjavanja pojedinačnih nabavki, na osnovu koordinacije između analize tržišta i kanala nabavki i pojedinih dobavljača;
- Smanjenju zaliha sirovina, materijala, proizvoda i roba, usled efikasnijeg planiranja i upravljanja, smanjenjem troškova skladištenja;
- Boljem upravljanju i kontroli novčanih tokova, usled postojanja detaljne ročne strukture potraživanja i obaveza. Izdavanje faktura se odvija odmah pri isporuci, u realnom vremenu uz otpremnicu. Istovremeno je omogućeno i blagovremeno izveštavanje kupaca, preciznije upravljanje potraživanjima, smanjenje roka naplate. Sa druge strane, omogućeno je i adekvatnije upravljanje novčanim odlivima, preko detaljne ročne strukture obaveza.
- Usled automatizacije određenih administrativnih poslovnih operacija, omogućeno je smanjenje određenih kadrova na tim poslovima, pa samim tim i troškova zarada.
- I drugo.

Pored merljivih koristi u finansijskom rezultatu preduzeća od uvođenja ERP sistema, preko kvalitetnijih dostupnijih informacija, evidentne su i drugi manje merljivi efekti, kao što su:

- Olakšano upravljanje matičnim podacima.
- Povećanje bezbednosti pristupa podacima.
- Povećanje pouzdanosti izveštavanja.
- Skraćenje vremena potrebnog za izveštavanje
- i drugo.

Olakšano upravljanje matičnim podacima usled postojanja jedinstvene baze podataka o svim bitnim elementima poslovnih procesa je verovatno i ključna prednost koja omogućava sve ostale navedene prednosti. Upravljanje matičnim podacima (Master Data Management - MDM) je skup procesa i alata koji definišu upravljanje netransijskim, odnosno matičnim podacima organizacije. Cilj procesa upravljanja matičnim podacima je: definicija procesa prikupljanja, uparivanja, konsolidacije, obezbeđenja kvaliteta i distribucije matičnih podataka kroz celu organizacionu strukturu. Ovakvim pristupom se osigurava doslednost i nadzor u toku korišćenja i održavanja matičnih podataka. Postoje dva načina pristupa formiranju i održavanju matičnih podataka: decentralizovan i centralizovan. Savremeni ERP sistemi poseduju centralizovane metode za formiranje i održavanje podataka. Stariji, aplikativni informaciono-računovodstveni sistemi veoma često primenjuju decentralizovan pristup održavanja matičnih podataka.

U slučaju decentralizovanog načina održavanja matičnih podataka imamo matične podatke koji opisuju identične entitete, pomoću istih ili različitih atributa, i nalaze se u raznim tabelama i bazama, te se definišu i obrađuju kroz razne aplikacije koje se koriste u različitim organizacionim delovima organizacije. Takav pristup dovodi do dva osnovna problema koji se javljaju prilikom obrade i upotrebe matičnih podataka, a to su loš kvalitet podataka i njihova nekonzistentnost, odnosno prisutan je problem različitosti podataka.

Pošto je upravljanje matičnim podacima složen proces koji zahteva praćenje i uređivanje velikog skupa atributa iz mnoštva različitih sistema organizacije, to zahteva formiranje podataka samo na jednom mestu, odnosno centralizovan pristup. Takvim pristupom je moguće definisati kompleksne uslove za grupisanje velikog skupa podataka. Mogućnost formiranja i održavanja podataka na samo jednom mestu omogućava konzistentniju kontrolu, celovit pregled nad skupom podataka uz onemogućavanje njihove redundantnosti. Kada se omogući centralizovano upravljanje matičnim podacima sa jednim tačnim izvorom, potrebno je samo omogućiti njihovo korišćenje za razne svrhe u svim modulima informacionog sistema.

Integrirani ERP sistemi nameću pristup integriranih sistema i integriranih informacionih tokova uspostavljanjem opšteg skupa aplikacija koje podržavaju poslovne operacije, baziranih na najboljoj poslovnoj praksi, odnosno najboljem načinu izvođenja procesa.

Poslovni paketi sa modulima koji su potrebni za normalno odvijanje poslovnih procesa minimiziraju ili potpuno eliminišu potrebu za smeštanje podataka u različitim bazama i programima. Softver izgrađen na otvorenijoj i standardizovanijoj platformi obezbeđuje lakši, brži i jednostavniji način uvoza (import) i izvoza (export) podataka. Ovakva funkcionalnost je posebno značajna za uvoz podataka. Korišćenjem ovakvog rešenja korisnici su u mogućnosti da naprave bolje izveštaje na osnovu dostupnih podataka. Proizvođači integrisanog poslovnog softvera obezbeđuju mogućnost upotrebe dodatnih alata za kreiranje izveštaja. Izveštaji postaju pouzdaniji, kako usled strogo definisane kontrole autorizacija za unošenje poslovnih promena i njihove korekcije, tako i zahvaljujući evidenciji poslovnih promena u realnom vremenu na mestu nastanka. Pored povećanja pouzdanosti izveštaja, savremeni ERP sistemi omogućavaju i značajnije skraćivanje vremena izveštavanja,

Pored savremenijeg pristupa kreiranju, održavanju i pristupu matičnim i finansijskim podacima organizacije, savremeni ERP sistemi značajnije unapređuju kontrolu prava pristupa podacima, preko definisanih sistema autorizacije. Raspodela i kontrola prava pristupa podacima određene organizacije se uređuje posebnim pravilima, koja samo određenom ograničenom skupu korisnika dozvoljavaju pristup određenim podacima. Informacioni sistemi prilikom svakog pokušaja pristupa podacima obavljaju kontrolu pristupa. Kontrola pristupa predstavlja samo jedan aspekt složene i obimne oblasti bezbednosti informacionih sistema i predstavlja jedan od njenih najvažnijih delova. Kontrolom prava pristupa se obezbeđuje

poverljivost i integritet informacija. Poverljivost informacija podrazumeva da samo autorizovani korisnici mogu da pristupe informaciji, dok integritet informacija podrazumeva da samo autorizovani korisnici mogu da menjaju podatke u skladu sa dodeljenim dozvolama unutar informacionog sistema. "Sistemi za upravljanje poslovnim tokovima (Workflow Management Systems, WFMS) se danas u velikoj meri koriste u softverskom inženjerstvu za realizaciju softverskih sistema za podršku poslovnim procesima u različitim oblastima. Sa sve većom primenom ovih sistema u različitim oblastima problem efikasnog sprovođenja kontrole pristupa u takvim sistemima dolazi do izražaja. U literaturi su identifikovana tri osnovna zahteva koje kontrola pristupa u sistemima za upravljanje poslovnim tokovima treba da zadovolji:

- Striktne najmanje privilegije. Princip najmanjih privilegija podrazumeva da se korisniku dodele samo one privilegije koje su neophodne za izvršenje određenog zadatka. Ovaj princip sprečava mogućnost da korisnik izvršava nepotrebne, potencijalno opasne operacije kao prateći efekat dozvole za izvršenje određene operacije. Striktno poštovanje principa najmanjih privilegija zahteva da korisnik ima različite privilegije u zavisnosti od funkcije koju trenutno obavlja.
- Redosled događaja zahteva da se određene privilegije mogu dodeliti tek nakon što su neke druge već bile dodeljene, tj. privilegije da se izvrši neki zadatak se dodeljuju tek pošto je prethodno izvršen neki drugi zadatak.
- Razdvajanje dužnosti. Iako postoji više varijacija razdvajanja dužnosti (Separation of Duties - SoD), SoD je u suštini zahtev da se izvršenje kritičnih operacija raspodeli između dve ili više osoba, tako da pojedinačno nijedna osoba ne može ugroziti bezbednost. Primarni cilj razdvajanja dužnosti je da se očuva semantički integritet poslovnih procesa kao i podataka koje ti procesi obrađuju."¹⁶²

"Jedan od najčešće korišćenih modela za kontrolu pristupa u savremenim poslovnim sistemima je model kontrole pristupa zasnovane na korisničkim ulogama (Role Based Access Control, RBAC), gde je pristup objektima sistema baziran na ulozi korisnika u sistemu. Osnovni RBAC model čine sledeći entiteti: korisnici, korisnička sesija, korisničke uloge i privilegije, pri čemu se privilegije sastoje od operacija koje se izvršavaju nad objektima. Centralni deo RBAC-a predstavlja koncept uloge oko koje su formulisana prava pristupa. Osnovna relacija modela je povezivanje uloga i privilegija. U RBAC-u ulogama se dodeljuju privilegije, a korisnicima se dodeljuju određene uloge. Prednost RBAC modela u odnosu na druge modele kontrole pristupa je u efikasnijem definisanju prava pristupa i administraciji sistema. RBAC entiteti obično se definišu na istom nivou apstrakcije kao i poslovni procesi organizacije za koju se RBAC model definiše."¹⁶³ Danas RBAC model predstavlja jedan od najzastupljenijih modela za kontrolu pristupa primenjen u širokom spektru komercijalnih aplikacija.

Pored toga u eri velike informatičke evolucije, elektronske evidencije poslovnih promena u računovodstvenim informacionim sistemima, olakšan je i rad revizora kako eksternih, tako i internih. Razvijeni su posebni kompjuterski programi za sprovođenje analitičkih testova i revizije informacionih sistema, prilikom obavljanja revizije. Skup kompjuterskih alata se naziva „CAAT – tehnike“ (Computer Assisted Audit Tools), a njihova metodologija i regulativa za reviziju informacionih sistema je regulisana sledećim standardima: COBIT, ISO 27001, Sarbanes-Oxley, i drugim. CAAT tehnike se koriste u obavljanju različitih revizijskih postupaka, kao što su:

- provera prometa i salda,

¹⁶² Sladić G., "Model kontekstno zavisne kontrole pristupa u poslovnim sistemima", 2011, str. vii.

¹⁶³ Isto, str. viii

- korišćenje revizijskog softvera za obračun kamate,
- analitički postupci, npr. identifikacija nekonzistentnosti ili značajnih fluktuacija,
- provera opštih kontrola, npr. provera ustrojstva ili konfiguracije operativnog sistema ili procedura za pristup programskim datotekama, korišćenje softvera za analizu korisničkih kodova prava pristupa,
- programi za uzorkovanje,
- provera aplikativnih kontrola i drugo.

CAAT tehnike su kompjuterski programi i datoteke koje revizor koristi kao deo postupaka revizije radi obrade podataka sadržanih u informacionom sistemu preduzeća koji su od značaja za reviziju.

Navedene uštede i unapređenja mogu se sveukupno ogledati u povećanju finansijskih performansi organizacije. Performanse izražene promenom: ROI (Return on investment), ROA (Return on assets), i drugih pokazatelja praćene su u periodu nakon implementacije ERP-a, a prikazane su u studiji o “Efektima korišćenja ERP sistema na performanse organizacije – uticaj promena u postimplementacionom periodu”¹⁶⁴. Navedenom studijom je obuhvaćeno 182 implementacije ERP-a, prema kojoj se navodi da je period od 4 godine nakon inicijalne implementacije ERP-a, period neophodan za prilagođavanje organizacije novom sistemu, u kome se mogu očekivati materijalizacije predviđenih koristi. To prilagođavanje organizacije se može iskazati u formi pozitivnih promena, kroz nadogradnje postojećih rešenja i implementaciju dodatnih funkcionalnosti, ili u formi negativnih promena kroz napuštanje implementiranog rešenja ili prelaska na neko drugo rešenje. Konstatovano je da organizacije koje su usvojile ERP rešenje i koje ih unapređuju i nadograđuju u post implementacionom periodu, imaju značaj porast finansijskih performansi u odnosu na period pre implementacije ERP-a. Istovremeno tromije organizacije koje su pokrenule promene implementiranog ERP rešenja u kasnijem periodu (nakon 4 godine) ili koje su odustale od implementiranog rešenja su imale vidan pad performansi, kao rezultat loše implementacije ili neprihvatanja ERP rešenja.

Pored brojnih navedenih prednosti, postoje i određena ograničenja u implementaciji ERP sistema koja se načešće ispoljavaju u:

1. Njihova implementacija je često veoma skupa. Pored novog softvera može se zahtevati i nabavka novog hardvera.
2. Neki poslovni procesi moraju biti redizajnirani radi njihove sinhronizacije sa ERP sistemom.
3. Mogu biti suviše kruti za određene organizacije i složene poslovne procese, zbog svoje čvrste strukture.
4. Postojanju velikog otpora promenama koje donosi u organizaciji i načinu rada.
5. I drugo.

Ove činjenice ukazuju na to da je implementacija ERP sistema veoma složena, dugotrajna i skupa. Ipak, jednom implementirani ERP sistemi, postaju živi delovi organizacije, koje je neophodno redovno održavati i unapređivati, tokom celokupnog životnog ciklusa, a radi permanentnog povećanja opšte efikasnosti preduzeća.

¹⁶⁴ Andreas I. Nicolaou, Somnath Bhattacharya, “Organizational performance effects of ERP systems usage: The impact of post-implementation changes”, 2006, str. 18– 35.

9. FAST CLOSE

Mada se za sada veoma retko nalazi u primeni kod naših preduzeća, FAST CLOSE proces je veoma važan kontrolni alat podržan kvalitetnim informacionim sistemom, poželjno je da to bude integrisan informacioni sistem. Termin je preuzet iz istoimene knjige Bragg S. FAST CLOSE proces, i to je proces brzog računovodstvenog zatvaranja prethodnog perioda (meseca), u roku od svega nekoliko dana. "Koristi od procesa brzog zatvaranja računovodstvenog perioda su velike, i zavise od ugla posmatranja: menadžmenta preduzeća, spoljnih investitora, revizora i računovođa."¹⁶⁵ Te prednosti su:

1. Osnovna korist za menadžment su blagovremene finansijske informacije, što je od posebne važnosti pri strateškom i taktičkom pozicioniranju na tržištu.
2. Dobar marketinški alat koji povećava poverenje investitora.
3. Ostavlja više vremena menadžmentu za naknadnu finansijsku analizu nakon perioda zatvaranja.
4. Unapređuje sve procese u preduzeću, pre svega kroz njihovu detaljniju analizu sa računovodstvenog aspekta, što istovremeno dovodi i do smanjenja računovodstvenih grešaka.
5. Unapređuje sisteme kontrola što je od posebnog značajna za interne i eksterne revizore.
6. Računovođe dobijaju više vremena za druge aktivnosti, pre i posle perioda zatvaranja, jer je većina aktivnosti koncentrisana u periodu zatvaranja.

Prema navedenom autoru najčešći problemi zatvaranja računovodstvenog perioda su¹⁶⁶:

- Perfekcionizam menadžmenta - mnogi ljudi nesvesno usporavaju protok informacija, čekajući da sakupe sve potrebne informacije kako bi bili precizniji, a ne shvataju da time usporavaju rad kompanije.
- Nedostatak procedura iz oblasti računovodstvenog zatvaranja perioda - zbog neorganizovanosti i različitog pristupa u iskazivanju pojedinih bilansnih pozicija, iskazani finansijski rezultati su često nedosledni, jer se ne završavaju svi obračunski koraci do kraja. Ukratko, prevelik broj koraka zatvaranja usled nedostatka organizacije dovodi do dugog zatvaranja i netačnih rezultata.
- Istovremeno korišćenje više različitih računovodstvenih softvera – upotreba različitih softvera otežava međusobno usklađivanje podataka unutar kompanije, što usporava proces zatvaranja.
- Prekomerna decentralizacija – ukoliko postoji previše ogranaka kompanije, multiplikuje se i broj menadžera koji svoja ovlašćenja mogu da iskoriste (zloupotrebe). Drugi problem se nalazi u lancu ovlašćenja, kada svako traži ovalšćenje od svog nadređenog, što oduzima previše vremena.
- Slab kvalitet podataka – računovođa može uraditi svoj posao najbolje što može, a da se desi da finansijski izveštaji budu netačni. Uzrok tome su loše uneti podaci, što može biti prouzrokovano nestručnošću ljudi koji unose podatke, ili lošim softverima. Otklanjanje takvih grešaka može da zahteva mnogo vremena, pa i novca.
- Različiti kontni okviri – različiti kontni okviri među delovima kompanije su podložni različitim interpretacijama.

¹⁶⁵ Bragg S., *Fast Close A Guide to Closing the Books Quickly*, 2009., str. 3.

¹⁶⁶ Isto. str. 13.-17.

- Korišćenje različitih elektronskih tabela - računovođe za svoje potrebe često prave različite elektronske tabele (Excel) na osnovu podataka izvučenih iz elektronskih baza glavne knjige, ili na osnovu direktnog ručnog unosa u njih. Nakon obrade ti podaci se ponovo vraćaju u glavnu knjigu i knjiže. Ovakav rad u zasebnim tabelama povećava mogućnost greške.
- Različiti formati izveštaja – postojanje više različitih verzija istog izveštaja, kako među delovima kompanije, tako i po nameni za eksterne i interne potrebe, zahteva mnogo vremena za završetak celog procesa. Tu se javlja potreba za unificiranjem velikog broja izveštaja.
- Mogućnost prevare – sto je duži period zatvaranja, sve je veća mogućnost nastanka zloupotreba i prevara.

Proces brzog zatvaranja računovodstvenog perioda omogućava brzu i tačnu informaciju o ostvarenim rezultatima za prethodni mesec, kroz istovremeno ostvarenje sledećih ciljeva:

1. Blagovremeno zatvaranje knjigovodstvenog perioda, npr. 5.-og kalendarskog dana u mesecu za prethodni mesec u kome se nalaze kvalitetni računovodstveni podaci, odnosno podaci koji odražavaju promene saglasno načelima ažurnosti i aktuelnosti.
2. Omogućavanje permanentnog monitoringa i koordinacije procesa knjigovodstvenog zatvaranja računovodstvenog perioda na osnovu praćenja šeme toka dokumentacije i razgraničenih nadležnosti učesnika u procesu,
3. Uočavanje eventualnih uskih grla u procesu, kao i davanja predloga rešenja za njihovo otklanjanje,
4. Definisanje pravila monitoringa i koordinacije brzog zatvaranja računovodstvenog meseca.

Tako formirani računovodstveni podaci se koriste za pripremu raznih izveštaja za rukovodstvo preduzeća, što im omogućava blagovremeno donošenje poslovnih odluka, a sve u funkciji: planiranja, pripreme, izvođenja i nadzora poslovnih procesa.

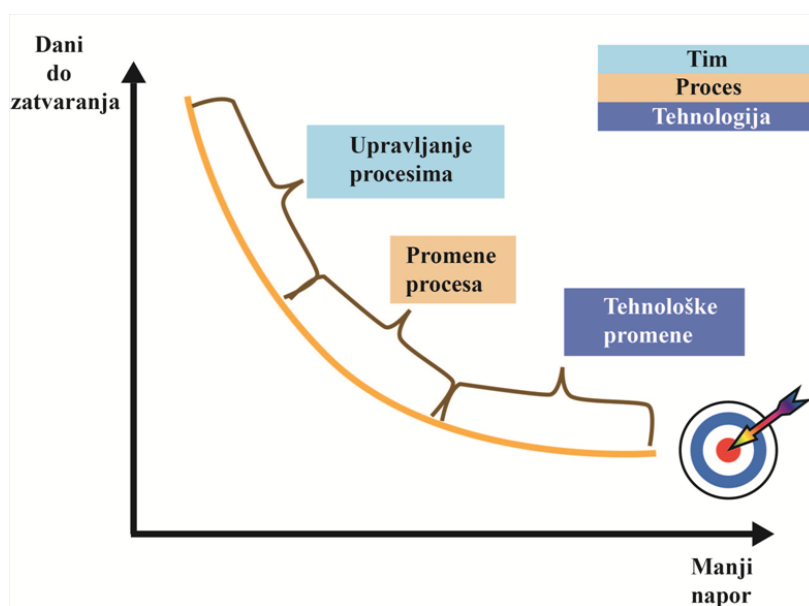
Neki autori preporučuju preduzimanje sledećih 10 koraka prilikom unapređenja procesa izveštavanja¹⁶⁷:

1. Uspostavljanje procesa kontinuiranog poboljšanja procesa finansijskog izveštavanja, što postaje stalni zadatak.
2. Posebnu pažnju je potrebno posvetiti poslovnim procesima i IT sistemima – Optimizacija poslovnih procesa i IT sistema je ključna u procesu upravljanja promenama.
3. Potrebno je izvršiti preciznu raspodelu ovlašćenja i odgovornosti (SoD) - svim učesnicima u procesu izveštavanja, treba napraviti jasnu podelu među svim funkcionalnim delovima.
4. Sačiniti detaljna uputstva o načinu rada dostupna svim učesnicima u procesu – Uputstva o relevantnim procesima finansijskog izveštavanja: računovodstvene politike, kontni okvir, krajnji rokovi za završetak posla, ovlašćenja i odgovornosti, način upravljanja matičnim podacima.
5. Definirati proces za efikasno upravljanje resursima – stalno pratiti uska grla u procesu i procenjivati iskorišćenost kapaciteta; posebnu pažnju je potrebno posvetiti i obučeni kadrova.

¹⁶⁷ Ernst & Young, "Closing Excellence –An analysis of the financial reporting process of 60 large and medium-sized Danish companies", 2011. str.27.

6. Potrebno je standardizovati procese, procedure i interne kontrole – potrebno je izvršiti veću standardizaciju svih izveštaja.
7. Definirati kompletan raspored aktivnosti izveštavanja – sa precizno definisanim početkom i završetkom svake pojedinačne aktivnosti, i koristiti ga kao stalni alat za upravljanje.
8. Automatizovati što je moguće veći broj procesa i procedura u informacionom sistemu - automatizacija procesa i kontrola ubrzava ceo proces i smanjuje mogućnost greške u finansijskom izveštavanju.
9. Smanjiti rizike vezane za IT tabele – preporučuje se korišćenje ERP sistema ili korišćenje transparentnih i konzistentnih tabela.
10. Nastojati da se sve aktivnosti završe ranije.

Na osnovu ovako velikog broja prepoznatih aktivnosti koje usporavaju ili mogu da ubrzaju proces finansijskog izveštavanja, jasno je da se navedenom problemu mora posvetiti velika pažnja. Uvođenje procesa FAST CLOSE zahteva sistemski odnosno procesni pristup. Potrebno je formirati tim koji će detaljno analizirati sve poslovne procese. Nakon analize procesa potrebno je dati predloge za unapređenje procesa i sprovesti predložene promene. Preduzimanjem potrebnih aktivnosti radi implementacije projekta FAST CLOSE značajno se skraćuje vreme potrebno za računovodstveno zatvaranje perioda i izradu periodičnih finansijskih izveštaja, a kod najuspešnijih preduzeća i do maksimalno 3 dana. Navedeni efekat je prikazan na slici 8.¹⁶⁸



Slika 8 - Dijagram efekata implementacije procesa FAST CLOSE

Uvođenje FAST CLOSE procesa u preduzeću je zahtevan projekat kojim se definišu:

1. Odgovorni organizacioni delovi, učesnici u procesu brzog zatvaranja računovodstvenog meseca, odnosno odgovorni rukovodioci organizacionih celina.
2. Trenutni rokovi završetka evidencije pojedinih poslovnih promena, odnosno prelazni i ciljni rokovi.

¹⁶⁸ PwC and SAP, Sarbanes-Oxley, Web Conference Series, April 2004.

3. Šema kretanja poslovne dokumentacije, svih potrebnih aktivnosti sledeći logiku poslovnih procesa, na osnovu kojih se vrši evidencija poslovnih promena u ERP informacionom sistemu.
4. Razgraničavanje nadležnosti i rokovi između učesnika u postupku permanentne računovodstvene evidencije poslovnih promena u ERP-u (integrisanom informacionom sistemu).

Prilikom uvođena FAST CLOSING-a potrebno je prvo definisati sve poslovne procese od uticaja na bilanse preduzeća, kao i njihove vlasnike. Vlasnici poslovnih procesa definišu skup radnih zadataka i aktivnosti koji čine jedan posao u okviru prepoznatih poslovnih procesa, koji za posledicu imaju generisanje računovodstvene evidencije poslovnih promena u okviru organizacionih delova preduzeća opisanih u dijagramima toka. Dijagrami toka pored opisa aktivnosti sadrže i zadate rokove u skladu sa matricom trenutnih i budućih rokova. Osnovni pristup podeli i definiciji procesa predstavlja čist računovodstveni pristup. Analiza poslovnih procesa od uticaja na bilanse društva može se predstaviti u sedam osnovnih računovodstvenih procesa i jednom kontrolniškom procesu. Na osnovu definisanih poslovnih procesa u preduzeću i definisanih računovodstvenih poslovnih promena na bilansima preduzeća izrađuju se „Cross Functional“ dijagrami toka, sa definisanim trenutnim rokovima završetka pojedinih procesa i kretanjem dokumentacije. U navedenim dijagramima su dati šematski opisi svih ključnih poslovnih procesa, koji prouzrokuju promene u računovodstvenim bilansima preduzeća, počev od: evidencije obračuna proizvodnje, vrednovanja zaliha, evidencije potraživanja od kupaca i indirektnih poreza, evidencija obaveza prema dobavljačima i indirektnih poreza, evidencija promena na tekućim računima, obaveza za kredite i zarade, evidencija osnovnih sredstava, evidencija poslovnih promena u glavnoj knjizi, kao i kontrolniških procesa vezanih za alokaciju troškova po mestima troška, zanačajnih za utvrđivanje cene koštanja.

U dijagramima su istovremeno navedeni ključni trenutni vremenski rokovi potrebni za odvijanje i evidenciju pojedinih poslovnih promena. Trenutni vremenski rokovi su uslovljeni, kako samom prirodom poslovnog procesa tako i dinamikom datom u važećim zakonima, pravilnicima i standardima preduzeća. Ovakvim pristupom obezbeđuje se brza i tačna informacija, koja omogućava precizniju projekciju očekivanog krajnjeg rezultata, kao i njegova eventualna odstupanja od planiranih - ciljnih vrednosti.

U anketi¹⁶⁹ je učestvovalo 434 viših finansijskih i drugih rukovodilaca zaposlenih u međunarodnim kompanijama i oni su izrazili svoje viđenje finansijskih i administrativnih performansi kompanija u kojima rade. Između ostalih ključnih oblasti obuhvaćeno je i pitanje trajanja finansijskog izveštavanja. I pored dugogodišnjih napora uloženi u brzo zatvaranje, studija je pokazala da je u preko 60% slučajeva potrebno više od nedelju dana za završetak sve tri faze izveštavanja. Posmatrane tri faze izveštavanja su: lokalno zatvaranje, grupno zatvaranje i period izrade izveštaja posle zatvaranja. Jedna petina ispitanika završi svaku od tri navedene faze za 3 dana ili kraće, što se smatra odličnim rezultatom. Druga petina isti posao završava u period od 3-5 dana što se smatra dobrim rezultatom. Jednoj trećini je potrebno od 5 do 15 dana, što se može smatrati adekvatnim vremenom. Oko 15% kompanija utroši 15-30 dana, što predstavlja zabrinjavajući rezultat. Upozoravajući rezultat je trajanje pojedinih aktivnosti 30 i više dana i u ovoj grupi se nalazi takođe 15% kompanija.

FAST CLOSE ili brzo zatvaranje prethodnog računovodstvenog perioda predstavlja poseban pristup organizaciji kako računovodstvene, tako i svih ostalih funkcija u preduzeću. Uspostavljanje procesa FAST CLOSE zahteva angažman svih poslovnih funkcija u

¹⁶⁹ CONTROLLERS REPORT „Centralization - not Automation - Is Key to Achieving the'Fast Close', 2012., str. 2-3

preduzeću, uz određeni redizajn poslovnih procesa, u delu načina i rokova izveštavanja, ne samo za potrebe računovodstva, nego i ostalih poslovnih funkcija, a u cilju unapređenja procesa upravljanja. Između ostalog potrebno je redizajnirati procese kao što su: protok računovodstvene dokumentacije, obračun proizvodnje, vrednovanje zaliha, razrada principa ukalkulisanja prihoda i rashoda, i druge procese, što zahteva i veći stepen automatizacije navedenih procesa. Danas neki ERP sistemi poseduju i svoje module za FAST CLOSE koji prate celokupan tok aktivnosti računovodstvenog zatvaranja perioda.

10. Tri linije odbrane

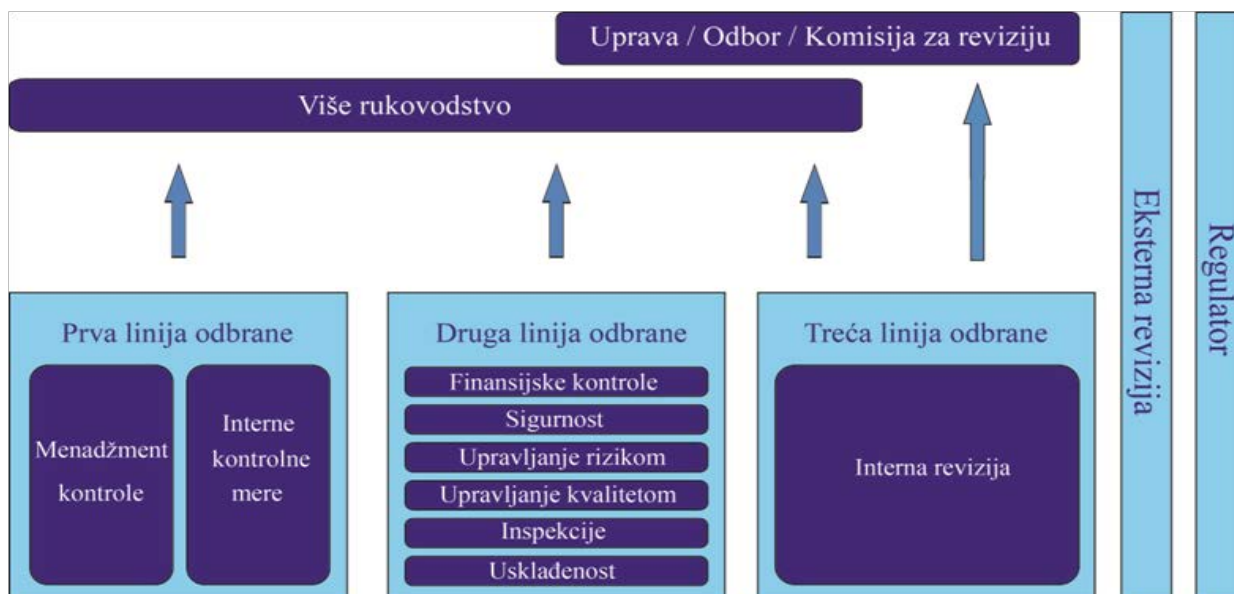
Prema novijim stanovištima Instituta internih revizora (IIA) iz 2013.g. celokupan monitoring nad procesom upravljanja rizicima u organizaciji je definisan modelom “tri linije odbrane,”¹⁷⁰ čije delove navoda prenosimo u nastavku. Navedeni model koncipiran je na osnovu savremenih pogleda na proces upravljanja rizikom, širokog spektra timova sastavljenih od: internih revizora, specijalista za upravljanje rizikom, specijalista za usaglašenost poslovanja, specijalista za internu kontrolu, kontrolora kvaliteta, istražitelja prevara i drugih profesionalaca, specijalista za rizike i kontrolu. Koordinacija njihovih aktivnosti je izvršena kako bi se problem mogao razmotriti iz više uglova posmatranja. Činjenica da su različite nadležnosti u vezi sa pitanjima rizika i kontrole podeljene i dodeljene različitim odeljenjima i sektorima u organizaciji, zahteva da se ove nadležnosti sprovede pažljivo i koordinisano, obezbeđujući da proces upravljanja rizikom i kontrola funkcionišu na željeni način.

Nije dovoljno samo uspostaviti različite funkcije koje će se baviti rizicima i kontrolom – izazov je dodeliti specifične uloge i efikasno ih koordinirati na način da se izbegnu i “rupe” u kontrolama, ali i njihovo nepotrebno dupliranje/preklapanje. Nadležnosti moraju biti jasno definisane, tako da svaka funkcija koja ima nadležnost za ova pitanja razume granice sopstvene odgovornosti i ima svest o tome kako se njena pozicija uklapa u ukupnu organizacionu strukturu po pitanju rizika i kontrole.

Ovaj model obezbeđuje novi pogled na poslovanje, podržavajući neprekidnu uspešnost inicijative za upravljanje rizikom, a odgovara svakoj organizaciji bez obzira na njenu veličinu i složenost poslovanja. Čak i u organizacijama gde ne postoji formalno uspostavljeni okvir za upravljanje rizikom, uvođenje modela “tri linije odbrane” može učiniti jasnijim pitanja rizika i kontrole i pomoći poboljšanju efektivnosti sistema upravljanja rizikom.

U modelu “tri linije odbrane”, interne kontrole koje uspostavlja operativno rukovodstvo smatraju se prvom linijom odbrane u upravljanju rizikom, različite funkcije uspostavljene u cilju upravljanja rizikom i funkcije za nadzor usklađenosti smatraju se drugom linijom odbrane, dok nezavisno uveravanje predstavlja treću liniju. Svaka od ove tri linije ima posebnu ulogu u najširem okviru korporativnog upravljanja. Model „tri linije odbrane dat je na slici 9.

¹⁷⁰ IIA, *Stanovište - Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole*, 2013.



Slika 9 - Model „Tri linije odbrane“

Model “tri linije odbrane” razlikuje tri grupe (ili linije) uključene u efektivno upravljanje rizikom:

- “Vlasnike rizika” koji operativno sprovode upravljanje rizikom;
- Funkcije koje vrše nadzor rizika;
- Funkcije koje obezbeđuju nezavisno uveravanje.

Naravno da operativno rukovodstvo predstavlja prvu liniju odbrane budući da su kontrole osmišljene i primenjene kroz sisteme i procese za koje je nadležno i odgovorno operativno rukovodstvo. Stoga se odgovarajuće kontrole uspostavljaju sa svrhom da nadziru usklađenosti i obezbeđuju uvid u slabosti kontrola, neadekvatnost procesa i nastanak neočekivanih događaja.

Teorijski, možda bi samo jedna linija odbrane bila dovoljna da obezbedi efektivno upravljanje rizikom. U realnosti, međutim, jedna linija u funkciji odbrane najčešće nije adekvatno rešenje. Rukovodstvo uspostavlja različite funkcije za upravljanje rizikom i funkcije za usklađenost poslovanja, u cilju nadzora nad funkcionisanjem kontrola iz prve linije odbrane. Te specifične funkcije se razlikuju u zavisnosti od specifičnosti samih organizacija i delatnosti kojoj ove organizacije pripadaju, ali tipične funkcije “druge linije” najčešće uključuju:

- funkciju upravljanja rizikom (komisiju za upravljanje rizikom) koja olakšava i nadzire implementaciju i efektivnost prakse upravljanja rizikom koju sprovodi operativno rukovodstvo i koja pomaže “vlasnicima” rizika da definišu ciljanu izloženost i da na adekvatan način obezbeđuju informacije o riziku različitim nivoima i instancama u organizaciji.
- funkciju usklađenosti koja vrši nadzor nad specifičnim rizicima neusklađenosti sa zakonom i pozitivnim propisima. U tom kapacitetu, svaka funkcija usklađenosti koja se bavi specifičnim pitanjem usklađenosti podnosi izveštaj direktno višem rukovodstvu, ili organu uprave kako je to predviđeno u nekim delatnostima. U manjim ili manje složenim organizacijama, za nadzor nad svim pitanjima usklađenosti kao što su: bezbednost i zdravlje na radu, lanac nabavki, očuvanje životne sredine ili nadzor upravljanja kvalitetom uspostavlja se jedna jedinstvena organizaciona celina.

- kontroling, kao funkciju za nadzor finansijskih rizika i pitanja finansijskog izveštavanja.

Rukovodstvo uspostavlja ove funkcije kako bi obezbedilo uveravanje da je prva linija odbrane adekvatno osmišljena, implementirana i da funkcioniše na očekivani način. Svaka od ovih funkcija ima određeni stepen nezavisnosti u odnosu na prvu liniju odbrane, ali je svaka po svojoj prirodi funkcija koja pripada rukovodstvu. Kao funkcija rukovodstva, svaka od napred navedenih funkcija ima priliku da direktno utiče na razvoj sistema internih kontrola i upravljanja rizikom. Stoga je druga linija odbrane u funkciji ostvarivanja vitalnih ciljeva organizacije, i ako upravi ne obezbeđuje apsolutno nezavisne ocene po pitanjima upravljanja rizikom i internih kontrola.

Treću liniju odbrane predstavlja Interna revizija. Interna revizija obezbeđuje upravi i višem rukovodstvu značajno uveravanje zasnovano na visokom nivou nezavisnosti i objektivnosti koje ova funkcija ima u organizaciji. Ovaj visoki stepen nezavisnosti nije moguć u funkcijama druge linije odbrane. Interna revizija obezbeđuje uveravanje u efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i internih kontrola, uključujući i način na koji prva i druga linija odbrane ostvaruju ciljeve upravljanja rizikom i funkcionisanja internih kontrola. Obim uveravanja koje interna revizija pruža višem rukovodstvu i upravi, najčešće podrazumeva:

- široki dijapazon predmeta revizije, uključujući efikasnost poslovanja, zaštitu sredstava, pouzdanost i celovitost procesa izveštavanja, kao i usklađenost sa zakonima, drugim pozitivnim propisima, politikama, procedurama i ugovorima.
- sve elemente okvira za upravljanje rizikom i internih kontrola: interno kontrolno okruženje, sve elemente okvira za upravljanje rizikom (kao što su identifikacija rizika, procena rizika i odgovor na rizik), informisanje i komunikaciju kao i monitoring.
- organizaciju u celosti, kao i njene segmente, zavisne entitete, radne jedinice i funkcije, uključujući poslovne procese kao što su prodaja, proizvodnja, marketing, bezbednost, servis za potrošače, projekte, kao i funkcije za podršku (kao što su računovodstvo, ljudski resursi, nabavka, plate, budžetiranje, upravljanje sredstvima, vođenje zaliha i informacione tehnologije.

Uspostavljanje organizacione jedinice za internu reviziju sastavljene od profesionalaca u ovoj oblasti, predstavlja zahtev dobre prakse korporativnog upravljanja. To nije važno pitanje samo za velike i srednje velike organizacije, već treba da bude podjednako važno pitanje za manje organizacije, budući da i one posluju u složenom okruženju, doduše kroz manje formalnu i manje robusnu organizacionu strukturu koja takođe mora da obezbedi efektivnost procesa korporativnog upravljanja i upravljanja rizikom.

Eksterni revizori, regulatori i druga eksterna tela izvan okvira organizacione strukture mogu imati značajnu ulogu u sveukupnom organizacionom procesu upravljanja i internoj kontroli. Ovo posebno važi za visoko regulisane delatnosti kakve su finansijske usluge ili osiguranje. Regulatori mogu da uspostavljaju zahteve koji imaju za cilj jačanje internih kontrola ovih organizacija, a takođe mogu da uzmu i drugu ulogu vršeći nezavisnu procenu svih ili nekih od linija zaštite - prve, druge ili treće - po pitanju usklađenosti sa postavljenim regulatornim zahtevima. Kada su efektivno koordinisani, eksterni revizori, regulatori i druge grupe koje deluju izvan organizacije, mogu se smatrati dodatnom linijom odbrane koja obezbeđuje uveravanje svim zainteresovanim grupama, uključujući pri tom i upravu i više rukovodstvo.

Sve tri linije odbrane treba u nekoj formi da budu zastupljene u svakoj organizaciji, bez obzira na njenu veličinu i složenost. Proces upravljanja rizikom je najsnažniji kada su

uspostavljene tri odvojene i jasno razgraničene linije odbrane. Međutim, u određenim situacijama i fazama razvoja, posebno kod manjih organizacija, određene linije se mogu kombinovati. Na primer, česta je situacija u kojoj internoj reviziji može biti poverena uloga uspostavljanja i/ili vođenja procesa upravljanja rizikom ili obavljanja aktivnosti koje se odnose na usklađenost. U ovom slučaju neophodno je da interna revizija jasno predoči upravi moguće posledice/uticaj ove situacije. Ukoliko je dvojna nadležnost privremeno dodeljena jednom licu ili jednom organizacionom delu, prikladno je razmotriti izgled za razdvajanje nadležnosti ovih funkcija u narednom periodu, a kako bi se uspostavile tri odvojene linije odbrane.

Mišljenja smo da je ovaj model veoma pogodan za sagledavanje celokupne strukture sistema upravljanja rizicima i kontrolama i raspodelu zadataka među njima u jednoj organizaciji.

III PRAKTIČNI DEO

11. Empirijsko istraživanje doprinosa i razvijenosti internih kontrolnih mehanizama procesu upravljanja

Na osnovu dosadašnjih teorijskih razmatranja, a polazeći od ciljeva i postavljenih hipoteza, u ovom delu rada dajemo prikaz i rezultate sprovedenog empirijskog istraživanja o razvijenosti i doprinosu internih kontrolnih mehanizama procesu upravljanja.

11.1. Struktura upitnika, način i period prikupljanja podataka

Upitnik "Interni kontrolni mehanizmi" na osnovu koga je sprovedeno ovo istraživanje nastao je u svrhu dokazivanja radnih hipoteza i merenja doprinosa kavalitetu upravljanja pojedinih internih kontrolnih instrumenata. Takođe smo želeli da pored dokazivanja postavljenih hipoteza, pokušamo da ocenimo trenutni stepen razvijenosti internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji, kao i iznalaženje najpovoljnijeg modela kombinacije internih kontrolnih mehanizama.

Upitnik je podeljen u 7 delova i to:

1. Opšti deo = 13
2. Računovodstvo i kontroling = 21
3. Integrisani sistem menadžmenta IMS (ili ISO standardi) = 8
4. Informacione tehnologije (IT) = 12
5. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) = 40
6. Upravljanje rizicima - ERM (Enterprise Risk Management) = 12
7. Interna revizija = 19

Ukupno pitanja = 125

Planom istraživanja bilo je predviđeno da prvih 6 delova upitnika popunjavaju svi ispitanici (ukupno 106 pitanja), a dodatni 7. deo je bilo potrebno da popune samo interni revizori. Korišćeni termin organizacije se odnosi na sve oblike organizovanja poslovnih aktivnosti, kako na preduzeća, finansijske organizacije, tako i na javni sektor i budžetske organizacije.

Odabir pitanja je sačinjen na osnovu preuzimanja pojedinih pitanja sadržanih u prethodno navedenim srodnim istraživanjima, kao i dodatnih pitanja koja smo smatrali značajnim za dokazivanje postavljenih hipoteza.

Osnovu upitnika čini peti deo upitnika Finansijsko upravljanje i kontrola. Veći deo pitanja iz ovog dela upitnika preuzet je iz Upitnika za samoprocenu kvaliteta Finansijskog upravljanja i kontrola, sačinjenog od strane Centralne jedinice za harmonizaciju pri Ministarstvu Finansijske Republike Srbije, u svrhu obaveznog godišnjeg izveštavanja. Navedeni upitnik sačinjen je po ugledu na COSO model za ocenu kontrolnog okruženja. Iz tog dela upitnika isključen je jedan deo pitanja koji je sadržan u ostalim delovima upitnika, a zadržan je i određen broj kontrolnih pitanja.

Sedmi deo upitnika bio je namenjen isključivo internim revizorima, a sačinjen je na osnovu delova upitnika iz ankete Udruženja internih revizora Srbije (UIRS) pod

pokroviteljstvom IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global) kao sveobuhvatno međunarodno istraživanje o položaju profesije interne revizije.

Prvi opšti deo upitnika, sačinjen je na osnovu potreba istraživanja i kasnije klasifikacije rezultata. Ostali delovi upitnika 2., 3., 4. i 6. sačinjeni su na osnovu sopstvenog poznavanja najbolje prakse i ključne problematike iz navedene oblasti, kao i konsultacija sa pojedinim ekspertima za navedene oblasti.

Upitnik je sačinjen i distribuiran kao anonimn, uz izjavu da će se koristiti isključivo u naučne svrhe predmetnog istraživanja. Distribucija upitnika je vršena elektronskim putem (mejlom), uz propratni dopis o svrsi istraživanja, sa naznačenim linkom za popunu upitnika. Upitnik je kreiran i popunjavan preko dostupnih mogućnosti za ovu namenu u okviru "Google disk-a".

Obzirom da je osnovni predmet istraživanja funkcionisanje internih kontrolnih mehanizama, planom istraživanja je predviđeno da upitnike popunjavaju svi profili stručnosti, višeg rukovodećeg ili stručnog nivoa, od kojih se očekuje poznavanje funkcionisanja internih kontrolnih mehanizama u svojim organizacijama – preduzećima. Stoga se prilikom koncipiranja pojedinih "ekonomskih" pitanja vodilo računa o mogućnosti njihovog razumevanja ispitanika van ekonomske struke, kao i obrnuto za "tehnička" pitanja razumevanje od strane ispitanika ekonomske struke. Dakako, ciljna grupa su bili interni revizori, finansijski i računovodstveni stručnjaci. Uz mnoga pitanja su davana i dodatna pojašnjenja.

Istraživanje je obavljeno u periodu jun-decembar 2013. godine. Preko 100 pojedinačnih upita poslato je mejlom u celokupnom periodu preko ličnih poznanstava. Polovinom jula 2013.g. mejlom je poslat upit i na oko 300 mejl adresa članova Udruženja internih revizora Srbije.

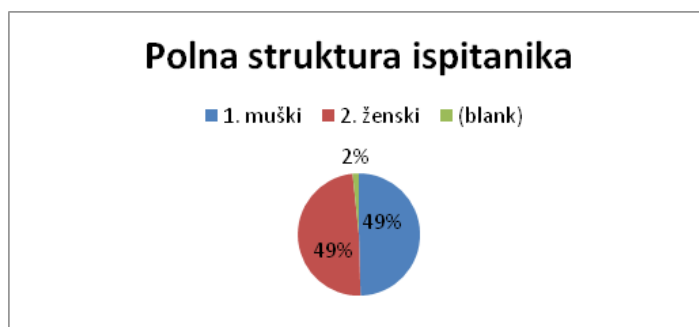
Dakle ukupno je poslato preko 400 upita za popunu Upitnika, a konačno do kraja decembra 2013.g. validno je odgovorilo 119 ispitanika. U celokupnom periodu zabeleženo je 126 pokušaja popunjavanja upitnika, od čega je na kraju u obradu uzeto 119 popunjenih upitnika. Pet pokušaja popunjavanja upitnika je u potpunosti odbačeno zbog veoma malog broja datih odgovora, uglavnom su bili popunjeni samo osnovni podaci. Mišljenja smo da je na kraju prikupljena baza podataka od 119 ispitanika i 86 entiteta, sasvim solidna baza podataka za svrhu ovog istraživanja. Ukupan broj popunjenih upitnika uzetih u obradu je 119 što predstavlja stepen popunjenosti od 29 %, od ukupnog broja od oko 400 poslatih upita.

11.2. Karakteristike uzorka

Kao što smo u prethodnom delu naveli ukupan broj ispitanika obuhvaćen ovim istraživanjem je 119. Naknadnim razvrstavanjem popunjenih upitnika po entitetima došlo se do ukupno 86 entiteta. Entiteti su razvrstavani na osnovu razlike u 4 obavezna i 2 opciona pitanja: Delatnosti organizacije, Pravnoj formi, Svojini, Veličini, Sedištu i Veličini organizacije po broju zaposlenih. Nakon toga izvršeno je u prosečavanje više dobijenih odgovora za jedan entitet i takva baza od 86 entiteta predstavlja glavni deo statističke obrade u ovom radu. Svi pojedinačni odgovori od 119 ispitanika su uzimani u obradu samo u slučajevima kada je pitanje bilo postavljano u cilju dobijanja odgovora kao ličnog stava ispitanika o nekom problem. Kriterijum uvažavanja pojedinačnih odgovora zadržan je u

celosti jedino u delu pitanja namenjenih isključivo internim revizorima. U delu pitanja namenjenih internim revizorima, dominiraju pitanja koja predstavljaju lični stav internog revizora i uglavnom se odnose na mišljenje o stepenu razvijenosti i primenjenosti profesije interne revizije.

Sedmomesečni trud da obezbedimo kompetentne i kvalitetne odgovore, po našem mišljenju je urodio polodom. Potvrda toga su podaci o strukturi ispitanika po: polu, stepenu obrazovanosti (školskoj spremi), dužini radnog staža i oblasti rada. Podaci su dati grafikonima od 1. do 3. i tabeli 9.



Grafikon 1 - Ispitanici prema polnoj strukturi



Grafikon 2 - Broj ispitanika prema školskoj spremi

Poseban dokaz za kvalitet primljenih podataka predstavlja prosečna dužina radnog staža ispitanika, koja iznosi 18,32 godine, odnosno 18 godina i 4 meseca, što se može videti iz grafikona 3 (podatke o dužini radnog staža nije dalo 6 ispitanika, prvi red u Grafikonu). Takav podatak ukazuje na višegodišnje iskustvo ispitanika.



Grafikon 3 - Broj ispitanika prema dužini radnog staža u godinama

Tabela 9 - Ispitanici prema oblasti rada u organizaciji

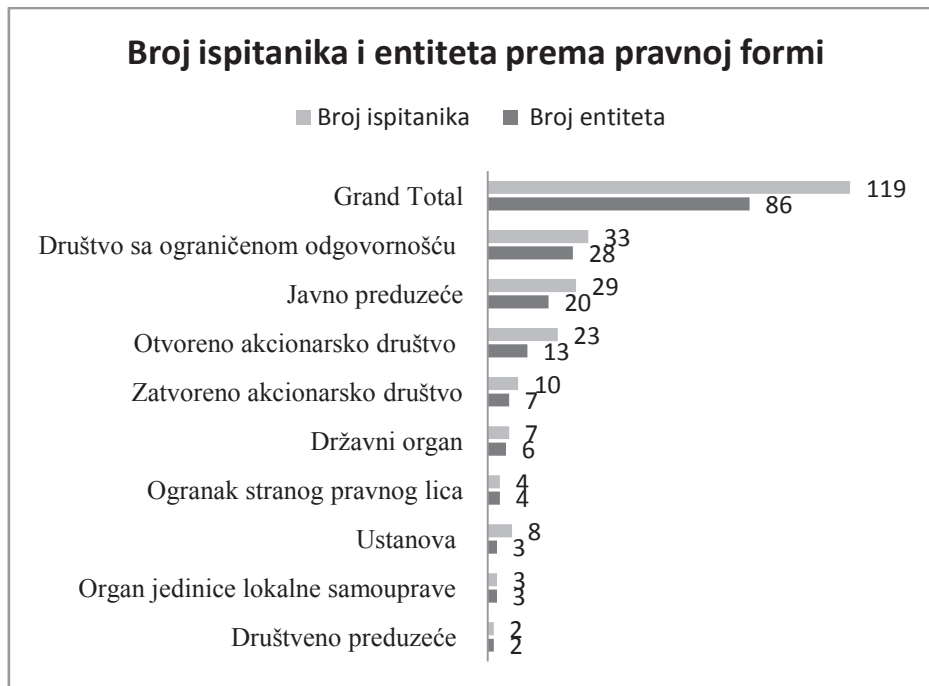
Oblast rada u organizaciji	Broj ispitanika	% učešća
1. Generalni menadžer (CEO)	6	5,0%
2. Tehnika i razvoj - osim (IT)	7	5,9%
3. Finansije	35	29,4%
4. Komercijala	8	6,7%
5. Informacione tehnologije i telekomunikacija (IT)	7	5,9%
6. Pravna i upravljanje kadrovima (HR)	1	0,8%
7. Interna revizija	42	35,3%
8. Ostalo ili bez podataka	13	10,9%
Grand Total	119	100,0%

Pored velike zastupljenost stručnjaka iz oblasti interne revizije od 35,3% primetno je i veliko učešće stručnjaka iz oblasti finansija (računovodstvo, kontroling, operativne finansije) od 29,4% , što ukupno čini 64,7% svih ispitanika. Osim toga, u istraživanju je učestvovao veliki broj rukovodilaca prvog i drugog rukovodnog nivoa, što takođe ide u prilog činjenici da su odgovore davala kompetentna lica. U nastavku dajemo pregled broja entiteta i ispitanika prema delatnosti organizacije u kojoj rade (Tabela 10.), što predstavlja i obuhvat ovog istraživanja.

Tabela 10 - Broj entiteta i ispitanika prema delatnosti organizacije

6. Delatnost organizacije u kojoj radite	Broj entiteta	Broj ispitanika
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	1
Rudarstvo i naftna industrija	1	9
Prerađivačka industrija	8	8
Farmaceutsko-hemijska industrija	2	5
Metalska industrija	3	4
Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	7	8
Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	6	6
Građevinarstvo	6	7
Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila	5	5
Saobraćaj i skladištenje	5	12
Informisanje i komunikacije	6	6
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	14	17
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	8	11
Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje	7	9
Obrazovanje	2	6
Ostale uslužne delatnosti	5	5
Grand Total	86	119

Kao što smo i ranije naveli, naknadnim razvrstavanjem popunjenih upitnika po entitetima došlo se do ukupno 86 entiteta. Termin entitet upotrebljen je za sve organizacije društvenih aktivnosti, nezavisno od delatnosti, pravne forme i oblika svojine, jer smatramo da se principi upravljanja moraju uvažavati u svim oblicima društvene aktivnosti, vođene ekonomskom logikom efikasnog, efektivnog i ekonomičnog upravljanja. Posebno imajući u vidu istu ili sličnu, institucionalnu i vaninstitucionalnu regulativu procesa upravljanja kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Smatramo da su kvalitetni principi procesa upravljanja primenjivi u svim aspektima ljudske aktivnosti. S obzirom na to da je bio veliki problem obezbediti veći broj ispitanika odlučili smo se da ispitamo i ispitanike iz javnog sektora odnosno, pored javnih preduzeća u krug ispitanika obuhvatili smo i državne organe, jedinice lokalne samouprave i ustanove. Mišljenja smo da to ne umanjuje vrednost ovog istraživanja, jer našim zakonodavnim rešenjima u svim sferama društvenog života su direktno ili indirektno propisani principi dobrog finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interne revizije njihove nadzorne funkcije. Takođe smo mišljenja da se ovakvim pristupom omogućava sagledavanje stepena razvijenost kulture upravljanja u jednom društvu, a koji zavisi od stepena razvijenost društva i kulturno istorijskog nasleđa. Stukura ispitanika i entiteta prema pravnoj formi (obliku organizovanja) data je u sledećem grafikonu 4.



Grafikon 4 - Broj ispitanika i entiteta prema pravnoj formi

Zatim dajemo podatke o vlasničkoj strukturi uzorka. Prilikom formiranja ovog upitnika pokušavali smo da dođemo do objedinjenih statističkih podataka o vlasničkoj strukturi privrednih društava, ali nažalost u nama dostupnim elektronskim i štampanim publikacijama taj podatak nismo uspeli da pronađemo. Pronađen je jedino podatak o vlasničkoj strukturi harija od vrednosti, odnosno akcionarskih društava, koji ažurira Centralni registar hartija od vrednosti, mada u javnosti postoje brojne primedbe i na taj kvalitet podataka, pre svega sa aspekta tajnosti pravih vlasnika. Mišljenja smo da je ovakav podatak veoma bitan za praćenje celokupnih društvenih kretanja, po raznoraznim obeležjima, ne ulazeći u strukturu pojedinačnog vlasništva, nego samo u vrstu porekla kapitala. Stoga smo pri realizaciji ovog istraživanja, naveli kao jedan od četiri obavezna pitanja i pitanje o vlasničkoj strukturi entiteta ispitanika koji su zaposleni kod njih, što dajemo u *Grafikonu 5*. Sa aspekta ovog rada veoma je bitna struktura uzorka sa aspekta vlasništva preduzeća. Veoma je značajna činjenica da smo uspeli da u uzorku obezbedimo relativno jednaku zastupljenost dva osnovna vida lasništva, privatnog sa 47% i državnog sa 45%. Mešoviti oblik vlasništva je zastupljen sa 8%:



Grafikon 5 - Broj ispitanika i entiteta prema vlasničkoj strukturi

Na osnovu razvrstavanja preduzeća po veličini, prema Zakona o računovodstvu i reviziji iz 2006.¹⁷¹ godine, dajemo podatke u *grafikonu 6*. Sa aspekta ovog rada posebno je značajno što je u uzorku velika zastupljenost velikih preduzeća od 58 % i srednjih preduzeća sa 28%, jer je kod njih najizraženija potreba za uspostavljanjem internih kontrolnih mehanizama.



Grafikon 6 - Broj ispitanika i entiteta prema veličini u skladu sa razvrstavanjem prema Zakonu o računovodstvu i reviziji iz 2006.



Grafikon 7 - Broj ispitanika i entiteta prema veličini organizacije po broju zaposlenih

Poređenjem dobijenih podataka o veličini organizacija po broju zaposlenih može se konstatovati skoro potpuno poklapanje podataka sa podacima o veličini organizacije po

¹⁷¹ Prema odredbama navedenog Zakona Srednja pravna lica su ona koja ispunjavaju najmanje 2 od sledećia 3 kriterijuma: 1) da je prosečan broj zaposlenih od 50 do 250; 2) da je godišnji prihod od 2.500.000 EUR do 10.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti; 3) da je prosečna vrednost poslovne imovine (na početku i na kraju poslovne godine) od 1.000.000 EUR do 5.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti. Pravna lica koja imaju niže od najnižih iznosa u pokazateljima kod najmanje 2 od navedenih kriterijuma razvrstavaju se u mala pravna lica, Pravna lica koja imaju veće iznose od najvećih u pokazateljima kod najmanje 2 od navedenih kriterijuma razvrstavaju se u velika pravna lica

prethodno navedenom kriterijumu . Velikih preduzeća sa preko 250 zaposlenih ima ukupno 52. Srednjih preuzeća sa 50 do 250 zaposlenih ima 27.

Prilikom koncipiranja upitnika imali smo želju da podatke analiziramo i prema regionalnoj raspoređenosti entiteta. Međutim zbog skromnih mogućnosti prikupljanja podataka za ovo istraživanje, uspehli smo samo da prikupimo veći deo podataka o entitetima iz Beograda i Novog Sada. Nažalost, našu privrednu realnost predstavlja najveća koncentracija preduzeća (entiteta) u centrima administrativne i političke moći, kao što su Beograd, Novi Sad i Niš. S obzirom da nismo uspehli da obezbedimo ravnomernost prikupljanja podataka sa cele teritorije Republike Srbije, bez daljih analiza, u nastavku dajemo pregled broja entiteta u uzorku iz ovog istraživanja, po naseljenim mestima u Republici Srbiji, *Grafikon 8*.



Grafikon 8 - Broj entiteta prema sedištu preduzeća (organizacije)

Statistički gledano, uspehli smo da obezbedimo prigodan uzorak i smatramo da on zadovoljava potrebe ovog istraživanja, imajući u vidu veličinu i strukturu uzorka, kao i strukturu ispitanika.

11.3. Primenjene statističke metode

Za opis distribucije na varijablama korišćena je deskriptivna statistika. Mere centralne tendencije (aritmetička sredina, medijana) i mere njihove disperzije (standardna devijacija, interkvartilni raspon) su korišćene za numeričke varijable, a za prikaz distribucije odgovora na kvalitativnim varijablama i stavkama frekvencije i procentualno učešće.

Za utvrđivanje povezanosti varijabli i za poređenje grupa na varijablama korišćena je inferencijalna statistika. Spearmanova rang korelacija je korišćena kao mera povezanosti. Za utvrđivanje razlika među grupama su korišćeni Kruskal Wallisov test i Jednosmerna

ANOVA. Za poređenje pojedinih grupa potom su korišćeni post hoc testovi. U cilju utvrđivanja pouzdanosti računanja ukupnog skora za određeni broj stavki korišćena je analiza pouzdanosti tj. Krombahova alfa kao koeficijent pouzdanosti.

Za aproksimacija visine povezanosti između dve varijable služi nam sledeća tablica:

$r =$ od 0.00 do \pm 0.20 znači nikakvu ili neznatnu povezanost

$r =$ od 0.20 do \pm 0.40 znači laku povezanost

$r =$ od 0.40 do \pm 0.70 znači stvarnu zanačajnu povezanost

$r =$ od 0.70 do \pm 1.00 znači visoku ili vrlo visoku povezanost

Za statističku obradu podataka korišćen su programi MS Excel Office 2007 i program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) verzija 17 - Trial version.

12. ANALIZA MEĐUZAVISNOSTI I STEPENA RAZVIJENOSTI INTERNIH KONTROLNIH MEHANIZAMA U SRBIJI

Planirajući ovo istraživanje, stalno smo imali na umu da je razvijenost mehanizama korporativnog upravljanja različita od organizacije do organizacije (preduzeća). Razlike svakako da proizilaze iz razlike u kulturi upravljanja, ali ne samo iz tog razloga. Razlog svakako može da leži i poznavanju mogućnosti, kao i spremnost ili želji za unapređenjem procesa upravljanja. Naš cilj je bio da istražimo međuzavisnost i razvijenost elemenata korporativnog upravljanja u Republici Srbiji. Opredelili smo se pre svega za interne instrumente korporativnog upravljanja, jer smatramo da je njihov doprinos ključan za uspeh jednog preduzeća (organizacije). Jer, ukoliko je sistem uređen, vrši se permanentna interna kontrola ulaznih i izlaznih parametara, uz kontrolu samog toka procesa, i uz preduzimanje eventualno potrebnih korektivnih mera, tada se mogu očekivati i dobri poslovni rezultati. U suprotnom, ukoliko ovakva kontrola i potrebna korekcija izostanu, tada se ni ne mogu očekivati dobri rezultati.

Prilikom definisanja načina merenja doprinosa pojedinačnih internih kontrolnih mehanizama kvalitetu upravljanja, odlučili smo se za njihovu meru doprinosa upravljanju poslovnim rizicima. Kvalitet upravljanja poslovnim rizicima smatramo ključnim elementom upravljanja. Među elementima upravljanja ciljevima i rizicima, na putu ka ostvarivanju ciljeva svakako su najznačajniji procesi: proces planiranja, proces izveštavanja i sam proces upravljanja rizicima, koji zajedno čine celovit proces upravljanja rizicima. Stoga smo se u ovom radu za ključnu meru doprinosa procesu upravljanja odlučili za pojedinačnu ocenu odgovora datih od 1 do 5 na sledećih osam pitanja iz poglavlja o finansijskom upravljanju i kontroli našeg upitnika:

14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?
19. Da li su identifikovani rizici?
20. Da li je izvršena procena rizika ?
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?

Ocene od 1 do 5 označavaju, prema izjavama intervjuisanih osoba, sledeće kvalitete nivoa upravljanja:

- 1 - NE;
- 2 - Inicijalno se uvode aktivnost;
- 3 - DA u određenim delovima posla;
- 4 - DA u većini poslova;
- 5 - DA.

Odgovor „NE“ označava da ne postoji nikakvo upravljanje datim elementima, dok odgovor „DA“ podrazumeva da postoji potpuni nivo upravljanja datim elementima upravljanja.

U nastavku dajemo analizu rezultata sprovedenog istraživanja, u cilju potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza.

12.1. Doprinos i razvijenost Računovodstva, Kontrolinga i FAST CLOSE procesu upravljanja

12.1.1. Doprinos računovodstvenih procesa

Računovodstvo, a sa njim i kontroling, nazivan i kao upravljačko računovodstvo, su svakako dva najranije razvijena interna kontrolna mehanizma. Stoga smo se odlučili da prvo iskažemo njihov doprinos procesu upravljanja. Pretpostavili smo da postoji signifikantna korelacija između određenih pokazatelja razvijenosti računovodstvenog sistema i kontrolinga u njihovom doprinosu razvijenosti procesa upravljanja, imajući u vidu definisanost: protoka dokumentacije, način izrade, učestalost i rokove izveštavanja. Osnovni zadatak računovodstva prikupljanje i obrada podataka finansijske prirode, kako smo i naveli, smatramo da je za sam kvalitet finansijskih izveštaja od izuzetne važnosti sam proces prikupljanja finansijskih informacija. Stoga ćemo posmatrati pre svega način organizacije i prikupljanja podataka, dok ćemo aspekt primene međunarodnih računovodstvenih standarda i prezentacije finansijskih izveštaja ovom prilikom ostaviti po strani. Računovodstveni sistem je kod nas dobro razvijen, skoro sva posmatrana preduzeća imaju svoju posebnu službu računovodstva. U 80% organizacija postoji definisan protok knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku. Pored toga 74 % ispitanika je višom ocenom (4 i 5) ocenilo blagovremenost evidencije poslovnih promena (u roku od 8 dana). Polazeći od navedenih konstatacija testiraćemo dve formirane hipoteze.

H.1. Postoji značajna povezanost između urednosti protoka računovodstvene dokumentacije, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Kroz analizu odgovora datih na sledeća pitanja, 2. Da li u vašoj organizaciji postoji definisan protok knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku? i pitanja od 14-21.

H.2. Postoji značajna povezanost između blagovremene evidencije poslovnih promena sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Kroz analizu odgovora datih na sledeća pitanja, 3. Da li se po Vašoj oceni poslovne promene u vašoj organizaciji uglavnom blagovremeno evidentiraju (u roku od 8 dana)? i pitanja od 14-21.

Svakako da je uz ove dve postavljene hipoteze, važno još razmotriti i rokove u kojima se izrađuju finansijski izveštaji, kao i njihovu periodičnu učestalost. Ove dve takođe veoma važne činjenice razmotrićemo u posebnom delu, kada budemo prikazivali doprinos procesa brzog zatvaranja računovodstvenog perioda (FAST CLOSING). U svrhu dokazivanja malo

pre pomenute dve hipoteze H.1. i H.2. izvršili smo utvrđivanje međusobne povezanosti Spearmanovom korelacijom ranga, što je prikazano u tabeli 11.

Tabela 11 - Spearmanova rang korelacija između definisanosti procesa protoka knjigovodstveno finansijske dokumentacije i blagovremene evidencije poslovnih promena sa upravljanjem ciljevima i rizicima

		2. Da li u vašoj organizaciji postoji definisan protok knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku?	3. Da li se po Vašoj oceni poslovne promene u vašoj organizaciji uglavnom blagovremeno evidentiraju (u roku od 8 dana)?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	.424**	.303**
	p	0	0.005
	N	83	83
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	ro	.326**	.298**
	p	0.003	0.006
	N	83	83
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	.348**	.385**
	p	0.001	0
	N	81	81
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	.277*	.338**
	p	0.012	0.002
	N	82	82
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	.316**	.291**
	p	0.004	0.008
	N	82	82
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	.395**	.355**
	p	0	0.001
	N	82	82
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	.364**	.237*
	p	0.001	0.032
	N	82	82
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	.427**	.337**
	p	0	0.002
	N	81	81

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Uvidom u tabelu 11. može se nedvosmisleno utvrditi statistički značajnija povezanost između Postojanja definisanog protoka knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku i Blagovremene evidencije poslovnih promena (u roku od 8 dana), sa Procesom upravljanja ciljevima i rizicima, u svih osam elemenata. Statistički značajna povezanost se utvrđuje pri postojanju sledećih uslova: (ro) $\rho_S \geq 0.200$ pri uslovu kada je $p < 0.05$, ili $p < 0.01$, odnosno kada su podaci označeni sa „**“ ili „***“ Na osnovu toga smatramo da smo statističkim metodama uspeli da potvrdimo obe postavljene hipoteze H.1. i H.2. Forma računovodstvenih izveštaja u većini organizacija je unapred definisana, ali je stepen njihove automatizacije u okviru informacionog sistema nešto niži i iznosi 67%, što predstavlja dve trećine uzorka. Na postavljeno pitanje „Da li u organizaciji postoji FAST CLOSE projekat (brzo zatvaranje računovodstvenog perioda)?“ potvrđan odgovor je zabeležen u 21

organizaciji ili 24,4% uzorka. Zanimljiv je jedan dobijen odgovor koji glasi: „mogućnost brzog zatvaranja postoji, ali nije projekat niti je praksa, računovodstveni period se zatvara po propisanim rokovima“. Bez obzira na strukturu dobijenih odgovora, imajući u vidu i učestalost izveštavanja, stiče se utisak da računovodstvo kod nas ima pre svega ulogu zadovoljenja zakonskih obaveza, kako iz oblasti računovodstva tako i poreskih propisa. Ovim istraživanjem nije bilo predviđeno utvrđivanje kvaliteta finansijskih izveštaja, koji se već desetak godini u Srbiji izrađuju u najvećoj meri primenom MRS i MSFI.

12.1.2. Doprinos procesa kontrolinga

Svakako da je pored uredenosti računovodstvenih procesa veoma bitno urediti i kontrolinške procese. Tu pre svega mislimo na procese planiranja i izveštavanja kao dva osnovna kontrolinška procesa. Međutim, za razliku od skoro stopostotne uspostavljenosti zasebne službe računovodstva, služba kontrolinga ili upravljačkog računovodstva uspostavljena je u svega 59% preduzeća. Da ima ureden proces planiranja tvrdi 74% ispitanika, sličan procenat (70%) tvrdi da ima ureden i proces izveštavanja. Radi utvrđivanja mera povezanosti između osnovnih varijabli procesa planiranja i izveštavanja formirali smo sledeće dve hipoteze:

H.3. Postoji značajna povezanost između stepena uredenosti procesa planiranja, uvažavanja usvojenih planskih elemenata prilikom njihove realizacije, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Kroz analizu odgovora datih na sledeća pitanja izražen kroz 3 varijable: pitanje br.11 (Postojanje Pravilnika ili Procedure planiranja), pitanje br.12 (Prilikom izrade planova daju se detaljna uputstva za njegovu izradu) i Koliko se u postupku realizacije plana uvažavaju usvojeni planski elementi, u odnosu na upravljanje ciljevima i rizicima, što predstavljaju pitanja od 14 do 21.

H.4. Postoji značajna povezanost između stepena uredenosti procesa izveštavanja u organizaciji sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Kroz analizu odgovora datih na pitanje broj 15 (Postojanje unapred definisanog procesa izveštavanja sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima) i pitanja od 14 do 21.

Doprinos učestalosti izveštavanja, biće kao što smo malo pre rekli obrađen u okviru mere doprinosa procesa FAST CLOSING. Smatramo da je na ovom mestu potrebno samo da se kratko osvrnemo na učestalost procesa izveštavanja u našem uzorku. Svega 38 organizacija od 86 ili 44,2% izveštava mesečno i češće, dok ostali izveštavaju ređe, kvartalno 41,9%, a godišnje 11,6% organizacija u uzorku. Mišljenja smo da je procenat od 44,2% izuzetno nizak, odnosno da više od polovine preduzeća ne smatra za neophodnim potrebu mesečnog i češćeg izveštavanja. Radi dokazivanja postavljenih hipoteza H.3 i H.4 formirali smo tabelu broj 12, Spearmanova rang korelacija između postojanja Procedure planiranja; davanja detaljnih uputstava prilikom izrade planova; uvažavanja usvojenih planskih elemenata i upravljanja ciljevima i rizicima.

Tabela 12 - Spearmanova rang korelacija između postojanja Procedure planiranja; davanja detaljnih uputstava prilikom izrade planova; uvažavanja usvojenih planskih elemenata i upravljanja ciljevima i rizicima

		11. Da li je u Vašoj organizaciji unapred definisan proces planiranja (postoje Pravilnici ili Procedure planiranja)?	12. Da li se u Vašoj organizaciji prilikom izrade planova daju detaljna uputstva za njegovu izradu?	14. Koliko se u postupku realizacije Plana uvažavaju usvojeni planski elementi?	15. Da li je u Vašoj organizaciji unapred definisan proces izveštavanja (postoje Pravilnici ili Procedure izveštavanja)?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ρ_s	.354**	.422**	.471**	.504**
	p	0.001	0	0	0
	N	82	82	79	82
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ogranicene?	ρ_s	0.163	0.215	.424**	.313**
	p	0.142	0.053	0	0.004
	N	82	82	79	82
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ρ_s	0.172	0.165	.575**	.345**
	p	0.127	0.145	0	0.002
	N	80	80	78	80
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ρ_s	0.147	0.15	.556**	.323**
	p	0.191	0.18	0	0.003
	N	81	81	78	81
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ρ_s	0.207	.237*	.519**	.372**
	p	0.063	0.033	0	0.001
	N	81	81	78	81
19. Da li su identifikovani rizici?	ρ_s	0.115	0.176	.402**	.345**
	p	0.302	0.116	0	0.002
	N	82	81	78	81
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ρ_s	0.096	0.116	.339**	.342**
	p	0.392	0.304	0.002	0.002
	N	81	81	79	82
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ρ_s	0.149	.220*	.373**	.418**
	p	0.188	0.05	0.001	0
	N	80	80	77	80

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Hipotezu H.3. Postoji značajna povezanost između stepena uređenosti procesa planiranja sa upravljanjem ciljevima i rizicima, nismo uspeli da dokažemo. To je i vidljivo iz tabele 12. Statistički značajna povezanost postojanja Procedura planiranja postoji samo sa jednim od elemenata upravljanja ciljevima i rizicima i to sa definisanjem poslovnih ciljeva u pisanom obliku, odnosno sa postojanjem Planskih dokumenata. Skoro isto se može konstatovati i za davanje detaljnih uputstava prilikom planiranja, čije date vrednosti iskazuju povezanost sa još dve varijable iz seta od osam varijabli upravljanja ciljevima i rizicima. Međutim i pored toga što je mera povezanosti varijable 14 - Uvažavanja planskih elemenata u

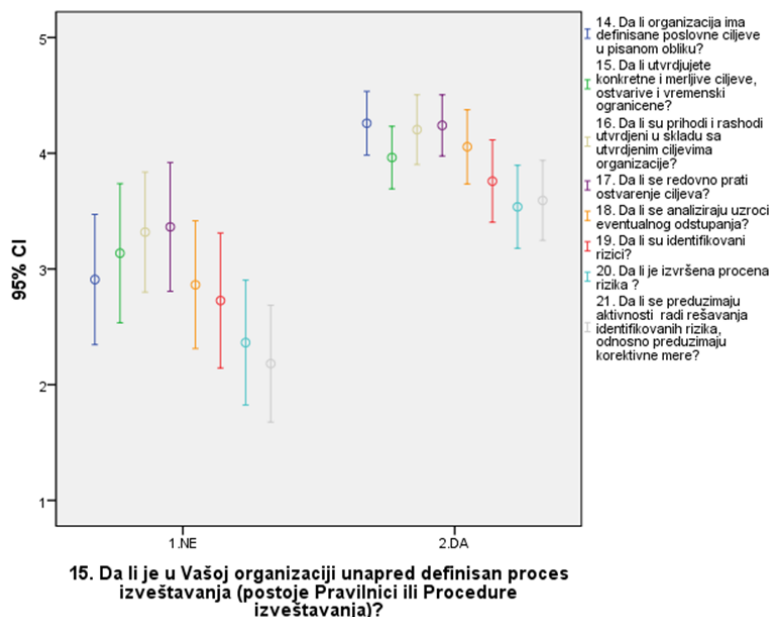
postupku realizacije plana veoma značajna sa svih 8 elemenata upravljanja ciljevima i rizicima **ne može se u potpunosti prihvatiti H.3.** Mišljenja smo da su veće ocene dala ona preduzeća i organizacije koje imaju kvalitetniji sistem planiranja, dok većina organizacija (72,1%) ima planove u pisanom obliku, ostali ne poseduju takve planove. Više ocene (4 i 5) za uvažavanje planskih elemenata u postupku realizacije plana dalo je samo 51,2% ispitanika, dok je niske ocene (1 i 2) dalo 24,4% ispitanika. Ukoliko bi se posmatrao samo kvalitet planiranja, tada se može govoriti o značajnijoj meri povezanosti varijabli, s obzirom da se njihov raspon povezanosti kreće od .339** do .556** sa rizikom greške manjim od 1%. U tom slučaju možemo govoriti o prihvatanju postavljene hipoteze H.3. Stoga smo se opredelili za **uslovno prihvatanje hipoteze H.3.**

Za utvrđivanje preovlađujućeg metoda izrade planova u Srbiji prikazaćemo sledeće podatke o korišćenim metodama:

1. Klasična bilansna metoda uz uvažavanje realnih potreba organizacije se primenjuje u 57 preduzeća što čini 66,3 % ispitanika.
2. SWOT analiza se primenjuje u svega 14 preduzeća što čini 16,3%
3. Balance Scorecard analiza se koristi u svega 8 organizacija ili 9.3%
4. Ostali ne primenjuju nikakve metode planiranja ili koriste klasičnu bilansnu šemu, bez uvažavanja realnih potreba. Takvih je 33,7 % ispitanika, s obzirom na to da se prethodno navedene dve naprednije metode koriste u kombinaciji sa prvom metodom.

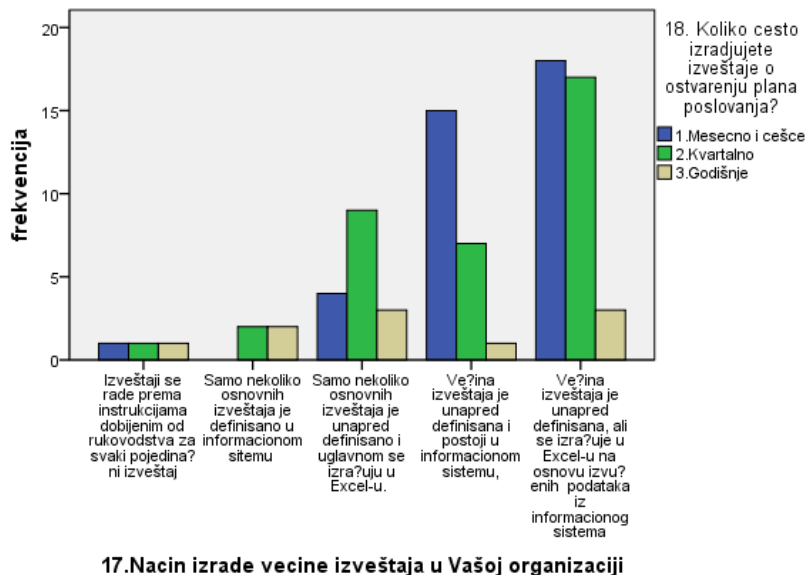
Navedena prethodna analiza takođe ukazuje na relativno nizak nivo kvaliteta planiranja u Srbiji.

Sledeća hipoteza **H.4.** se odnosi na meru povezanosti stepena urednosti procesa izveštavanja u organizaciji i sistem upravljanja ciljevima i rizicima, i **može se smatrati prihvaćenom** kroz analizu odgovora datih na pitanje broj 15 - Postojanje unapred definisanog procesa izveštavanja sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, što ukazuje na značajniju meru povezanosti varijabli, s obzirom da se njihov raspon povezanosti kreće od .313** do .504** sa nivoom pouzdanosti većim od 99%. Radi plastičnijeg prikaza navedene konstatacije dajemo i grafički prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za navedenu meru povezanosti, sa 95% sigurnosti u opsegu aritmetičke sredine pojave, na grafikonu 9.



Grafikon 9 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti definisanosti procesa izveštavanja i sistema upravljanja ciljevima i rizicima

Na pitanje o uredenosti procesa izveštavanja o ostvarenju plana (pitanje br. 16 - Da li u Vašoj organizaciji postoje unapred definisani kontrolniški izveštaji (izveštaji o ostvarenju plana)) procenat kvalitetnih odgovora opada sa spomenutih 70% na 36 % odgovora „da“ i 32% odgovora u „većini slučajeva da“. Pored utvrđivanja mere povezanosti spomenutih varijabli u cilju potvrđivanja postavljenih hipoteza u nastavku dajemo kraći osvrt i na način izrade izveštaja uporedo sa njegovom učestalošću (grafikon 10).



Grafikon 10 - Grafički prikaz učestalosti načina izrade izveštaja sa prikazom učestalosti izveštavanja

Iz prikazanog grafikona se vidi da se najveći broj izveštaja unapred definisani i izrađuju se u Excel-u na osnovu izvučenih podataka iz informacionih sistema. Pomenuti metod primenjuje 38 preduzeća i organizacija ili 44,2% ispitanih. Drugu grupu čine ona preduzeća i organizacije koje imaju većinu izveštaja definisanih u informacionom sistemu, a ima ih ukupno 23 što čini 26,7 %. Ostalih 29,1 % ispitanika izveštaje rade na nekvalitetnije

načine. Na osnovu navedenih konstatacija može se zaključiti da je za izradu izveštaja o poslovanju u Srbiji još uvek potrebno uložiti mnogo truda. U cilju analize sadržaja izveštaja u nastavku dajemo učestalost i vrstu analiza po periodima izrade (tabela 13).

Tabela 13 - Učestalost i vrsta sprovedenih analiza po periodima izrade

	Ne izrađuje se/Nije mi poznato		Izrađuje se mesečno		Izrađuje se kvartalno		Izrađuje se godišnje	
1. Analiza Bilans Uspeha	1	1.20%	16	19.50%	27	32.90%	38	46.30%
1.1. Analiza Prihoda	1	1.2%	11	13.4%	23	28.0%	47	57.3%
1.2. Analiza Troškova	1	1.20%	9	11.10%	25	30.90%	46	56.80%
2. Analiza Bilans Stanja	3	3.70%	20	24.40%	31	37.80%	28	34.10%
2.1. Analiza Potraživanja	4	5.10%	7	8.90%	18	22.80%	50	63.30%
2.2. Analiza Zaliha	17	21.80%	13	16.70%	17	21.80%	31	39.70%
2.3. Analiza Investicija i Imovine	10	12.70%	29	36.70%	16	20.30%	24	30.40%
2.4. Analiza Obaveza	4	5.10%	12	15.40%	16	20.50%	46	59.00%
3. Analiza Bilans tokova gotovine	0		51	63.00%	28	34.60%	2	2.50%

Analizom podataka iz tabele 13 može se videti loša slika sadržaja poslovnih analiza. Analizu bilansa uspeha na mesečnom nivou sačinjava svega 19,5% entiteta. Pozicije bilansa stanja mesečno analizira 24,4%, dok analizu novčanih tokova prema iskazima ispitanika sačinjava 63% entiteta koj su odgovorili na ovo pitanje. Iz priložene tabele je uočljiva tendencija da se najveći broj analiza sprovodi na godišnjem nivou. Na pitanje koliko često izrađuju neke od pokazatelja uspešnosti poslovanja dobili smo odgovore prikazane u tabeli 14.

Tabela 14 - Učestalost i vrsta analize pokazatelja uspešnosti poslovanja po periodima izrade

	Ne izrađuje se/Nije mi poznato		Izrađuje se mesečno		Izrađuje se kvartalno		Izrađuje se godišnje	
EBIT - EBITDA	35	48.6%	15	20.8%	11	15.3%	11	15.3%
Ekonomičnost	29	37.7%	19	24.7%	14	18.2%	15	19.5%
Rentabilnost	25	32.9%	21	27.6%	16	21.1%	14	18.4%
Solventnost i likvidnost	21	28.0%	29	38.7%	12	16.0%	13	17.3%
Aktivnost (produktivnost)	29	37.7%	24	31.2%	10	13.0%	14	18.2%
OCF (Operating Cash Flow)	25	32.5%	33	42.9%	4	5.2%	15	19.5%

Na prvi pogled na tabelu 14 uočljivo je da se pokazatelji uspešnosti poslovanja proveravaju veoma retko. Najveća frekvencija je uočljiva u grupi odgovora “ne izrađuje se/nije mi poznato” a među njima se posebno ističe podatak o veoma retkoj zastupljenosti izračunavanja EBIT – EBITDA, 48,6% ispitanika ih uopšte ne izrađuje. Nešto bolju sliku pruža relativno učestalija analiza pokazatelja solventnosti i likvidnosti na mesečnom nivou, pri čemu je oko 40% od ukupnog broja ispitanika koji su dali odgovor na ovo pitanje. Generalno se može zaključiti da se pokazatelji uspešnosti poslovanja analiziraju veoma retko.

12.1.3. Doprinos procesa FAST CLOSING

Pitanja koja se odnose na učestalost izrade izveštaja o ostvarenju plana poslovanja, kao i pitanje o vremenu potrebnom za njihovu izradu, izdvojili smo u posebnu grupu i posebno ćemo ih posmatrati. Mišljenja smo da su učestalost i rokovi izrade izveštaja, od posebnog značaja za organizaciju celokupnog procesa upravljanja. Brza i tačna informacija je od neprocenjive važnosti za kvalitet procesa upravljanja u današnjim dinamičnim uslovima poslovanja. Kako smo i u teorijskom delu rada naveli, proces FAST CLOSING-a ili brzo

zatvaranje prethodnog računovodstvenog perioda predstavlja poseban pristup organizaciji kako računovodstvene, tako i svih ostalih funkcija u preduzeću. Radi dokazivanja značajnosti procesa FAST CLOSE, formirali smo dve hipoteze H.5. i H.6., koje smo takođe testirali primenom metode Spearmanove rang korelacije datoj u tabeli 15.

H.5. Postoji značajna povezanost učestalosti izveštavanja sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Iskazano odnosom pitanja broj 18 (Koliko često izrađujete izveštaje o ostvarenju plana poslovanja) i pitanja od 14 do 21.

H.6. Postoji značajna povezanost između skraćivanja rokova za izveštavanje, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, iskazano odnosom pitanja broj 8 (U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodi period (mesec, kvartal)) i pitanja od 14 do 21.

Tabela 15 - Spearmanova rang korelacija između učestalosti i rokova izveštavanja i upravljanja ciljevima i rizicima

		8. U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodi period (mesec, kvartal)?	18. Koliko često izrađujete izveštaje o ostvarenju plana poslovanja?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ρ_S	0.132	-.310**
	p	0.235	0.004
	N	82	83
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ogranicene?	ρ_S	.242*	-.407**
	p	0.028	0
	N	82	83
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ρ_S	.251*	-.435**
	p	0.025	0
	N	80	81
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ρ_S	.291**	-.512**
	p	0.009	0
	N	81	82
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ρ_S	.296**	-.588**
	p	0.007	0
	N	81	82
19. Da li su identifikovani rizici?	ρ_S	.342**	-.480**
	p	0.002	0
	N	81	82
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ρ_S	.355**	-.454**
	p	0.001	0
	N	81	82
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ρ_S	.312**	-.499**
	p	0.005	0
	N	81	81

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Analizom podataka iskazanih u tabeli 15 uočava se statistički značajnija povezanost između učestalosti i dužine rokova izveštavanja sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Ovim se potvrđuje da ukoliko se u preduzeću/organizaciji izveštava češće, odnosno na mesečnom nivou, tada imamo i bolje rezultate u upravljanju ciljevima i rizicima. Negativna korelacija je uzrokovana dodelom ranga 1 - onima koji izveštavaju mesečno i češće, ranga 2 - onima koji izveštavaju kvartalno i ranga 3 - onima koji izveštavaju na godišnjem nivou. Može se zaključiti da je hipoteza H.5. prihvaćena u potpunosti i da se kvalitet upravljanja ciljevima i rizicima poboljšava sa većom učestalošću izveštavanja, u svih 8 posmatranih elemenata (koeficijent korelacije ρ_S se kreće od $-.310^{**}$ do $-.588^{**}$).

Za potvrđivanje H.6. kojom je pretpostavljen uticaj dužine rokova potrebnih za izradu izveštaja, izraženih u broju dana potrebnih za izradu izveštaja o rezultatu poslovanja za prethodi period, dodelili smo: rang 1 - Do 10 radnih dana, rang 2 - Od 10 do 20 radnih dana, rang 3 - Preko 20 radnih dana. Ova **hipoteza H.6. je takođe potvrđena** jer je u značajnijoj meri potvrđena statistički značajna povezanost u 7 od 8 posmatranih elemenata, između kraćih rokova za izradu izveštaja i kvaliteta upravljanja ciljevima i rizicima. Koeficijent korelacije ρ_S se kreće od $.242^*$ do $-.355^{**}$.

Pored navedenih hipoteza, želeli smo još da istražimo i dodatne uslove potrebne za omogućavanje kvalitetnog, učestalog i brzog izveštavanja. Kako smo i naveli u teorijskom delu rada za uspostostavljanje sistema FAST CLOSE potrebno je imati savremeni ERP integrisani informacioni sistem. Radi dokazivanja prethodne konstatacije formirana je sledeća hipoteza:

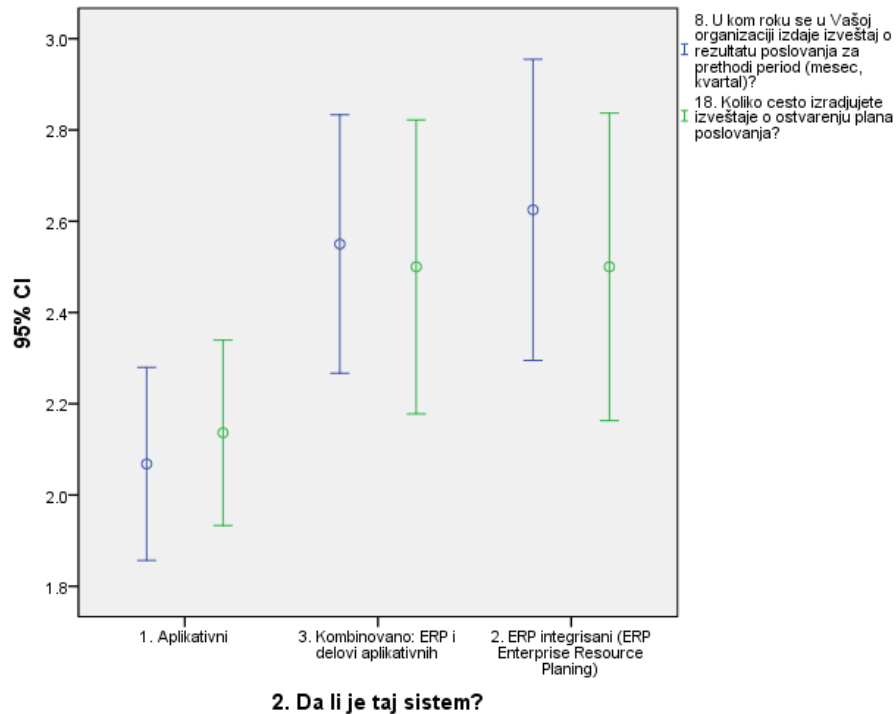
H.7. Postoji značajna povezanost između implementacije savremenih informacionih sistema (ERP) i mogućnosti skraćivanja rokova za izradu izveštaja, kao i povećanja učestalosti izveštavanja, iskazano odnosom pitanja broj 8 (U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodi period (mesec, kvartal)), pitanja broj 18 (Koliko često izrađujete izveštaje o ostvarenju plana poslovanja) sa pitanjem o vrsti informacionog sistema. Pokušaj dokazivanja ove hipoteze takođe smo izvršili metodom Spearmanove korelacije ranga (tabela 16).

Tabela 16 - Spearmanova rang korelacija između učestalosti i rokova izveštavanja sa razvijenošću informacionog sistema

		2. Da li je taj sistem?	18. Koliko često izrađujete izveštaje o ostvarenju plana poslovanja?
8. U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodi period (mesec, kvartal)?	P	$-.373^{**}$.134
	p	.002	.226
	N	80	83
2. Da li je taj sistem?	P		$-.280^*$
	p		.011
	N		81

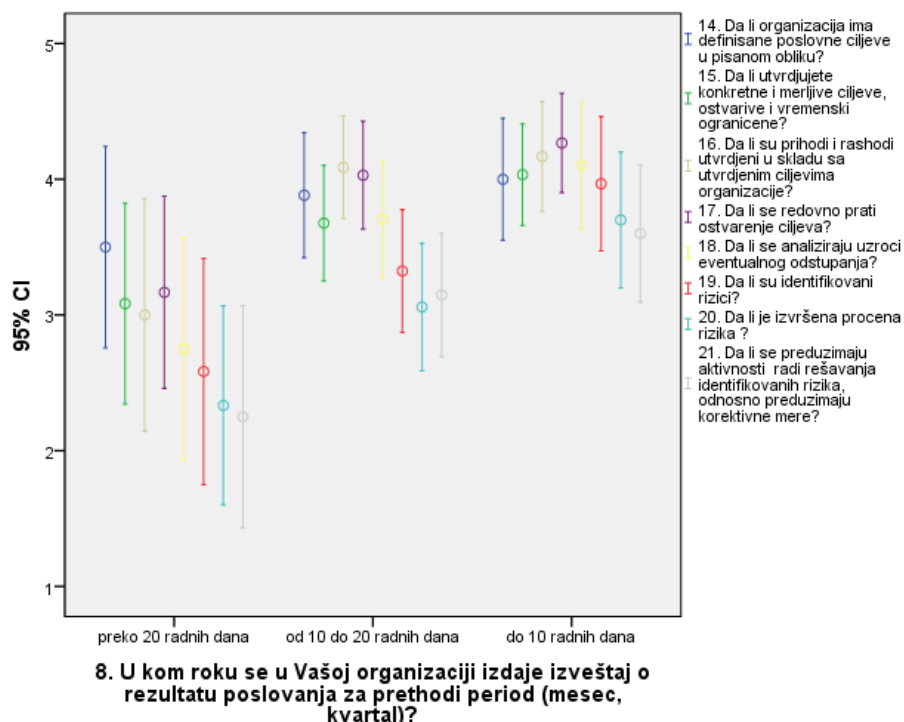
Utvrđena je značajna povezanost Spearmanovom rang korelacijom ($\rho_S = -.373^{**}$, $N=80$, $p=0.002$ ili $p<0.01$). Potvrđena je pretpostavka da se sa razvijenošću informacionog sistema u upotrebi, skraćuje i vreme potrebno za izradu izveštaja za prethodni obračunski period (mesec, kvartal).

Pored toga pomenutom metodom utvrđena je značajna povezanost ($\rho_S = -.281^*$, $N=80$, $p=0.011$ ili $p<0.05$), odnosno dokazano je da entiteti koji imaju razvijeniji informacijski sistem češće izveštavaju. Navedene korelacije su slikovito prikazane na grafikonu 11.

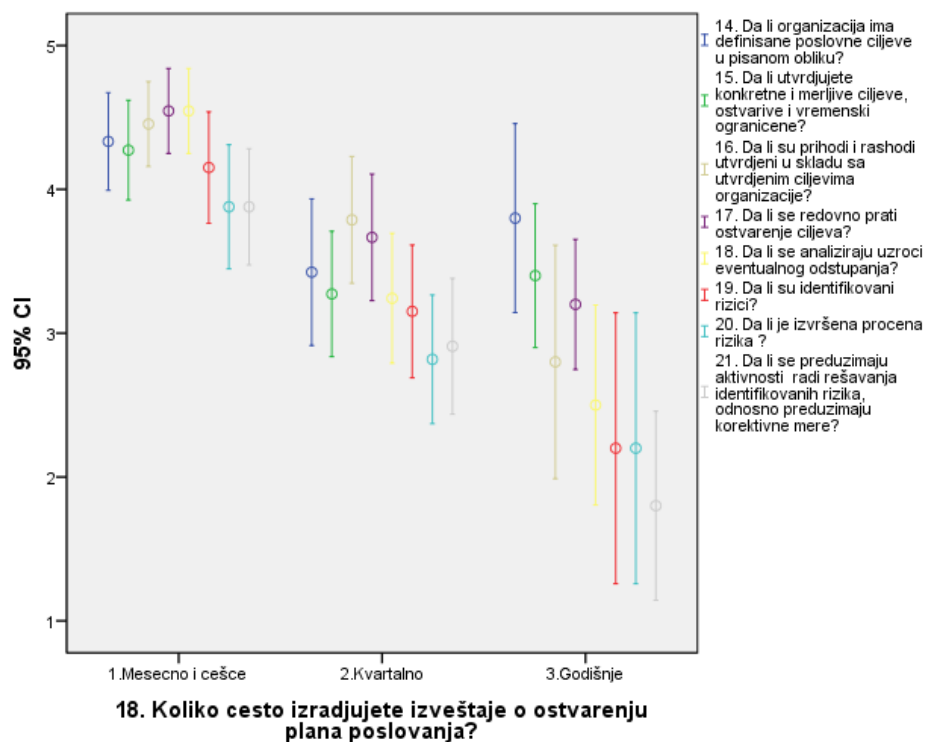


Grafikon 11 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti razvijenosti informacionog sistema sa povećanjem učestalosti izveštavanja i skraćanjem rokova za izradu izveštaja

Na kraju možemo konstatovati da je **hipoteza H.7. potvrđena**, odnosno da se sa implementacijom savremenih integriranih ERP informacionih sistema povećava učestalost periodičnog izveštavanja i skraćuju rokovi za njihovu izradu, što i jeste cilj uspostavljanja sistema FAST CLOSE. Navedene konstatacije su prikazane na graficima 12 i 13. Pored toga, imajući na umu postavljene hipoteze iz poglavlja o doprinosu ERP-a, možemo dodati da se povećanjem brzine izrade izveštaja ne smanjuje njihova pouzdanost u ERP okruženju, uz naravno pažljivu implementaciju FAST CLOSE projekta.



Grafikon 12 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja između skraćenja rokova za izradu izveštaja i upravljanja ciljevima i rizicima



Grafikon 13 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja između učestalosti izveštavanja i upravljanja ciljevima i rizicima

12.2. Doprinos i razvijenost ERP integrisanih informacionih sistema procesu upravljanja

Primena informacionih sistema za vođenje poslovne evidencije danas je široko rasprostranjena u Srbiji. U upotrebi su razni varijeteti lokalno razvijenih aplikativnih sistema u većini organizacija 57% iz našeg uzorka. Paralelna primena delova ERP i aplikativnih sistema je registrovan u 23% slučajeva, a samostalna primena ERP rešenja u 20%, što govori o ispod polovičnoj primeni savremenih informacionih rešenja.

Savremeni informacioni sistemi danas predstavljaju sveobuhvatni poslovni paket, primeren za korišćenje u svim poslovnim funkcijama preduzeća, a ne samo u računovodstvenoj funkciji. ERP rešenje je u osnovi integracija svih poslovnih procesa i materijalno-finansijskih događaja u jednoj bazi podataka. Takva poslovna rešenja, sa jedinstvenom bazom podataka, u značajnoj meri unapređuju i pojednostavljaju evidenciju poslovnih promena. Jednom uneta poslovna promena se reflektuje u svim ostalim zavisnim modulima ERP-a. Knjiženje poslovnih promena nije više isključivo u nadležnosti računovođa, ona se može zabeležiti na mestu i u vreme nastanka od strane nadležne osobe. Ovakav pristup ne samo da ubrzava proces evidencije poslovnih promena nego uz kontrolu prava pristupa, povećava pouzdanost poslovnih evidencija. Sa aspekta ovog rada značajan je svakako i doprinos ERP sistema kvalitetu procesa upravljanja meren njegovim doprinosom upravljanju ciljevima i rizicima. Za tu svrhu smo formulisali sledeću hipotezu:

H.8. Postoji značajna povezanost između razvijenosti (vrste) informacionih sistema, kao i stepena doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika), sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Iskazano odnosom pitanja broj 2 - Da li je taj sistem? (1. Aplikativni, 3. Kombinovani: ERP i delovi aplikativnih, 2. ERP integrisani) i pitanja broj 12 (Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizaciji, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja?), sa pitanjima od 14 do 21.

Pokušaj dokazivanja ove dve hipoteze takođe smo izvršili metodom Spearmanove korelacije ranga datoj u tabeli 17.

Tabela 17 - Spearmanova rang korelacija između razvijenosti IT sistema, kvaliteta implementiranog IT i upravljanja ciljevima i rizicima

		2. Da li je taj sistem?	12. Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizaciji, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ρ_s	.138	.179
	p	.219	.107
	N	81	82
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	ρ_s	.091	.345**
	p	.421	.002
	N	81	82
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ρ_s	.210	.415**
	p	.063	.000
	N	79	80
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ρ_s	.281*	.308**
	p	.012	.005
	N	80	81
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ρ_s	.261*	.451**
	p	.019	.000
	N	80	81
19. Da li su identifikovani rizici?	ρ_s	.210	.298**
	p	.061	.007
	N	80	81
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ρ_s	.180	.233*
	p	.109	.036
	N	80	81
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ρ_s	.154	.251*
	p	.176	.025
	N	79	80

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Hipotezom H.8. smo pokušali da utvrdimo povezanost razvijenosti informacionog sistema sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, pretpostavljajući da najrazvijeniji savremeni ERP značajno doprinosi povećanju kvaliteta upravljanja ciljevima i rizicima. Međutim, na osnovu sprovedenog testa Spearmanovom rang korelacijom, utvrđena je značajna povezanost samo sa dve varijable, i to br. 17 (Redovno praćenje ostvarenje ciljeva) i broj 18 (Analize uzroka eventualnih odstupanja). Značajna povezanost sa svega dve varijable od definisanih osam nije dovoljna za prihvatanje postavljene hipoteze. Na osnovu iznetog, **prvi deo hipoteze H.8. nije potvrđen**, odnosno ne može se iz ovog uzorka utvrditi statistički značajna povezanost između razvijenosti informacionih sistema i sistema upravljanja ciljevima i rizicima.

Pored toga statističkom analizom je utvrđeno da trenutno u našim uslovima, primena savremenih ERP rešenja ne znači nužno i povećanje zadovoljstva korisnika, izraženo doprinosom IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja. Prilikom pokušaja utvrđivanja stepena povezanosti razvijenosti informacionog sistema sa ocenom njegovog doprinosa povećanju efikasnosti poslovanja, Spearmanovom rang korelacijom takođe nismo utvrdili statistički značajnu povezanost ($\rho_s = .192$, $N = 81$, $p = 0.086$)

ili $p > 0.05$). Odnosno nije utvrđeno postojanje povezanosti između uvođenja ERP i povećanja zadovoljstva korisnika.

Drugi deo hipoteze H.8. o doprinosu kvaliteta implementiranog IT sistema procesu upravljanja ciljevima i rizicima **je potvrđen**. Odnosno što je kvalitetniji informacioni sistem po oceni korisnika, on značajnije doprinosi procesu upravljanja. Kao što se iz tabele br. 17 može videti da u preduzećima čiji su korisnici zadovoljniji kvalitetom implementiranog informacionog sistema, takođe su dodeljene i više ocene za proces upravljanja ciljevima i rizicima. Spearmanovom korelacionom analizom utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost kvaliteta implementiranog informacionog sistema sa procesom upravljanja ciljevima i rizicima u sedam od osam elemenata. Na osnovu toga zaključujemo **da se može uslovno prihvatiti hipoteza H.8.**, odnosno da postoji značajna povezanost između kvaliteta implementiranog informacionog sistema i sistema upravljanja ciljevima i rizicima. Posredno se može reći da ERP sistemi ipak doprinose povećanju kvaliteta upravljanja preko skraćanja rokova i povećanja učestalosti izveštavanja. Odnos razvijenosti informacionog sistema i skraćanje rokova izveštavanja prikazan je u tabeli 18.

Tabela 18 – Krostabulacije odgovora na pitanje o razvijenosti IT sistema i dužine rokova za izradu izveštaja

			2. Da li je tajsistem?			Total
			1. Aplikativni	3. Kombinovano: ERP i delovi aplikativnih	2. ERP integrisani (ERP Enterprise Resource Planing)	
8. U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodni period (mesec, kvartal)?	1. do 10 radnih dana	frekvencija	12	12	11	35
		procenat	27.3%	60.0%	68.8%	43.8%
	2. od 10 do 20 radnih dana	frekvencija	23	7	4	34
		procenat	52.3%	35.0%	25.0%	42.5%
	3. preko 20 radnih dana	frekvencija	9	1	1	11
		procenat	20.5%	5.0%	6.3%	13.8%

Iz tabele se vidi da je organizacijama koje imaju aplikativne informacione sistema potrebno više vremena za izradu izveštaja, dok 68,8% organizacija koje imaju ERP ili 60% koje imaju delove ERP sistema izveštavaju u roku do 10 dana.

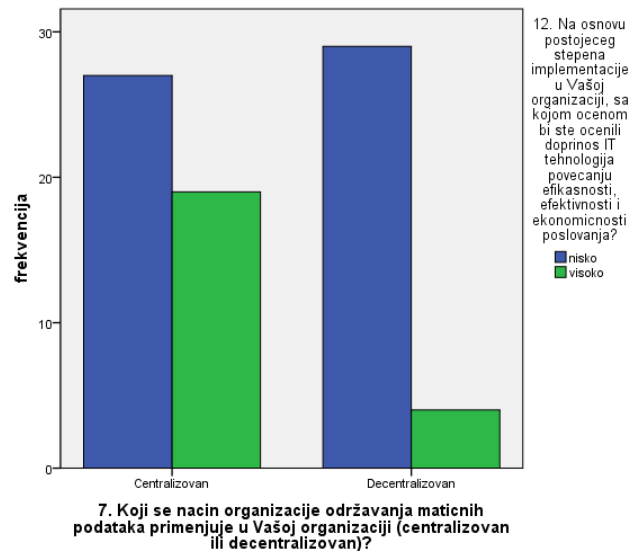
Pored navedenog, ono što je svakako značajno u unapređenju poslovanja uvođenjem informacionih sistema je njihova mogućnost za automatizaciju pojedinih kontrola. Svakako da su dve najznačajnije kontrole mogućnost centralizacije održavanja matičnih podataka i kontrola prava pristupa. U našem uzorku 53,4% organizacija ima centralizovan pristup održavanju matičnih podataka, dok 55,8 % ima i ugrađenu kontrolu prava pristupa. Radi dokazivanja ovih pretpostavki formirali smo dve hipoteze:

H.9. Postoji značajna povezanost između centralizovanog načina održavanja matičnih podataka i ocene doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika). Izražena odnosom pitanja broj 7 - Koji se način organizacije održavanja matičnih podataka primenjuje u Vašoj organizaciji (1. Centralizovan 2. Decentralizovan) i pitanja broj 12 - Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizaciji, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja.

H.10. Postoji značajna povezanost između postojanja raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix) i ocene doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja (zadovoljstva korisnika), izražena odnosom pitanja broj 8 - Da li postoji sistem za

upravljanje autorizacijama i matricom raspodele nadležnosti-dužnosti? (SoD matrix) i pitanja broj 12 - Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizaciji, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja?

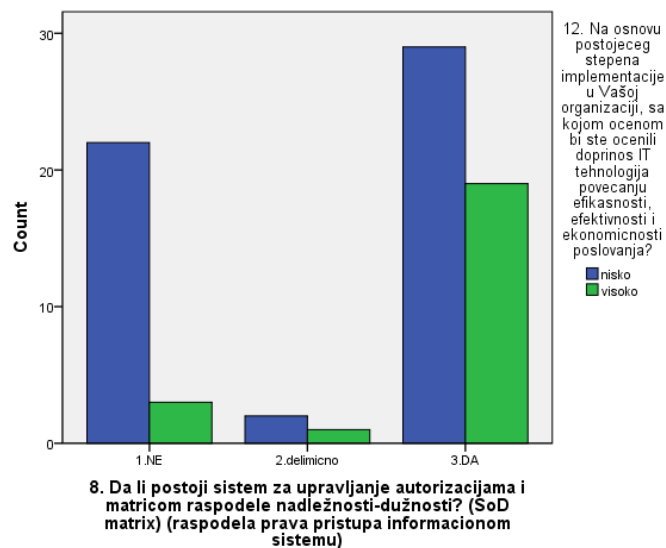
Prilikom utvrđivanja doprinosa centralizovanog načina održavanja matičnih podataka, Spearmanovom rang korelacijom je utvrđena značajna povezanost ($\rho=-.317^{**}$, $p<0.01$ N=79), što je slikovito prikazano i na sledećem grafikonu 14.



Grafikon 14 – Grafički prikaz odnosa načina održavanja matičnih podataka i doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja

Na osnovu napred prikazanih rezultata i grafičkog prikaza konstatujemo da se **može prihvatiti hipoteza H.9.**, odnosno da postoji značajna povezanost između centralizovanog načina održavanja matičnih podataka i doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja.

Prilikom utvrđivanja doprinosa postojanja raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix), Spearmanovom rang korelacijom je takođe utvrđena značajna povezanost ($\rho=-.387^{**}$, $p<0.01$ N=76), što je se slikovito može prikazati i na sledećem grafikonu 15.



Grafikon 15 - Grafički prikaz odnosa raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix) i doprinosa IT sitema povećanju kvaliteta poslovanja

Na osnovu napred prikazanih rezultata i grafičkog prikaza zaključujemo da se **može prihvatiti hipoteza H. 10.**, odnosno da postoji značajna povezanost između postojanja raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix) i doprinosa IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja.

Trenutno se u Srbiji na tržištu nalazi velika ponuda domaćih računovodstvenih informacionih sistema solidnog kvaliteta. Sa implementacijom ERP rešenja u Srbiji se opočelo pre oko deset godina, u početku u većim poslovnim sistemima, a dans ih imaju i srednja preduzeća i organizacije. U našem uzorku 17 entiteta ili 19,8% ima implementirano neko od ERP rešenja, dok kombinaciju nekih delova ERP-a i delove aplikativnih sistema ima 20 entiteta ili 23,3% iz uzorka, a ostali imaju aplikativne sisteme. Među ERP rešenjima, bilo samostalno ili u kombinaciji sa aplikativnim rešenjima, najzastupljeniji je SAP u 14 slučajeva, zatim sledi MS Dynamics (Navision, NAV, AX,...) u 7 slučajeva, pa Oracle u 4 slučaja. Od korišćenih modula najzastupljeniji je finansijski modul (FI) u 22 slučaja, zatim kontrolniški modul (CO) u 18 slučajeva, pa modul logistike (LOG) u 13 slučajeva. Pored toga 13 preduzeća imaju i module za napredno izveštavanje (Business Intelligence – BI) bilo iz ERP ili aplikativnih sistema.

Efekat se može očekivati tek kroz nekoliko godina, s obzirom na to da je period od desetak godina u našim uslovima relativno kratak. Kod nas implementacija ERP sistema relativno dugo traje. Na osnovu saznanja iz poslovne prakse, implementacije ERP sistema u velikim sistemima traju od 3 do 6 i više godina. Takođe je poznato iz šire poslovne prakse i literature, da je period od 4 godine nakon inicijalne implementacije ERP-a, period neophodan za prilagođavanje organizacije novom sistemu, što sve ukupno u našim uslovima čini oko desetak godina. Te činjenice nas navode na zaključak da se u Srbiji još uvek nalazimo u ranoj fazi implementacije ERP-a

12.3. Doprinos Integriranih menadžment sistema procesu upravljanja

Uvođenje integriranih menadžment sistema je u Srbiji otpočelo početkom devedesetih godina prošlog veka. Polovina preduzeća iz našeg uzorka ima imlementiran neki od standarda za većinu poslovnih procesa ili za sve poslovne procese, dok 25% organizacija nema uveden ni jedan od ISO standrda Najrasprostranjenija je primena standarda ISO 9001 takođe u polovini organizacija, zatim sledi imlementacija ISO 14000 u približno četvrtini organizacija, ISO 18000 u oko 16% organizacija iz našeg uzorka. Najzastupljenija je njihova primena u oblasti tehničkog poslovanja, zatim u oblasti komercijalnog poslovanja (nabavka/prodaja), a zatim slede procedure iz oblasti zaštite: na radu, od požara, životne sredine, bezbednosti. Nešto manje procedura imamo iz oblasti finansijskog poslovanja za planiranje u 30%, a izveštavanja 32% organizacija. Sa njihovom širom implementacijom se otpočelo početkom ovog veka u periodu od 2000. do 2010.g., te je 67% ispitanika koji imaju viši stepen implemenacije ISO standarda. Osoba nadležna za primenu integrisanog sistema menadžmenta postoji u 70% organizacija koje imaju uveden neki od standarda, dok polovina ima formiranu i zasebnu organizacionu celinu za primenu integrisanog sistema menadžmenta.

Polazeći od postavljene hipoteze da postoji signifikantna korelacija ublažavanja utvrđenih i prihvaćenih poslovnih rizika vezanih za strateške i kaskadirane ciljeve uvođenjem modela integrisanog sistema menadžmenta u celu strukturu preduzeća. Pored toga, uvođenjem IMS povećava se uređenost i dokumentovanost celog sistema. Uvođenje integrisanog sistema menadžmenta kroz procesni pristup takođe značajno doprinosi uvođenju savremenih informacionih sistema.

H.11. Postoji značajna povezanost između stepena uvedenosti ISO standarda sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

H.12. Uvođenje ISO standarda značajno doprinosi povećanju kvaliteta uređenosti, dokumentovanosti i kontroli, poslovnih procesa.

H.13. Uvođenje ISO standarda značajno doprinosi procesu uvođenja ERP sistema.

Rezultati testiranja postavljenih hipoteza H.11. i H.12. prikazani su u tabeli 19.

Tabela 19 - Spearmanova rang korelacija doprinosa ISO standarda Upravljanja ciljevima i rizicima, kao i dokumentovanosti poslovnih procesa

		1. Da li su u vašoj organizaciju uvedeni ISO standardi?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	.241*
	p	0.033
	N	78
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	ro	0.1
	p	0.383
	N	78
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	0.104
	p	0.373
	N	76
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	0.106
	p	0.359
	N	77
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	0.143
	p	0.214
	N	77
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	0.08
	p	0.487
	N	77
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	0.109
	p	0.343
	N	78
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	0.198
	p	0.087
	N	76
22. Da li su za poslovne procese propisani detaljni opisi, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla i uspostavljeni kontrolni mehanizmi?	ro	.357**
	p	0.001
	N	78

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Spearmanovom rang korelacijom utvrđeno je da postoji statistički značajna povezanost samo u doprinosu ISO standarda definisanju ciljeva u pisanom obliku ($\rho = .241^*$, $p < 0.05$), dok kod ostalih varijabli nije utvrđena statistički značajna povezanost. Iz toga se može zaključiti **da hipoteza H.11. nije dokazana.**

Međutim testiranjem hipoteze H.12. konstatuje se da viši stepen uvedenosti ISO standarda ima za rezultat i veću uređenost poslovnih procesa ($\rho = .357^{**}$, $p < 0.01$), za koje su propisani detaljni opisi, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla i uspostavljeni kontrolni mehanizmi. Statistički značajnija povezanost

navedene dve varijable, merena Spearmanovim rangom korelacije, **potvrđuje prihvatanje hipoteze H.12.**

Pored ovih hipoteze postavljena je i hipoteza H.13. kojom smo želeli da ispitamo doprinos od uvođenja ISO standarda uvođenju ERP sistema, polazeći od pretpostavke da je prilikom uvođenja ERP sistema neophodno prethodno detaljno definisati sve poslovne procese. Ova pomoćna hipoteza je dokazana utvrđivanjem značajne statističke povezanosti Spearmanovom rang korelacijom ($\rho=.268^*$, $p<0.05$, $N=76$). Dokazivanje ove hipoteze potvrđujemo i tabelom Krostabulacije pitanja o vrsti uvedenosti informacionog sistema i nivoa uvedenosti ISO standarda, datoj u tabeli 20.

Tabela 20 - Tabela Krostabulacije pitanja o vrsti uvedenosti informacionog sistema i nivoa uvedenosti ISO standarda

		1. Da li su u Vašoj organizaciju uvedeni ISO standardi?		Total	
		niži stepen	viši stepen (4,5)		
2. Da li je taj sistem?	1. Aplikativni	frekvencija	23	20	43
		% vrsta sistema	53.5%	46.5%	100.0%
		% stepen uvođenja ISO	67.6%	47.6%	56.6%
	2. ERP integrisani (ERP Enterprise Resource Planing)	frekvencija	2	13	15
		% vrsta sistema	13.3%	86.7%	100.0%
		% stepen uvođenja ISO	5.9%	31.0%	19.7%
	3. Kombinovano: ERP i delovi aplikativnih	frekvencija	9	9	18
		% vrsta sistema	50.0%	50.0%	100.0%
		% stepen uvođenja ISO	26.5%	21.4%	23.7%

Organizacije koje imaju uvedene ERP integrisane informacione sisteme imaju i viši stepen uvođenja ISO standarda (86,7% organizacija je ocenilo stepen ISO sa 4 i 5). Organizacije koje imaju aplikativne informacione sisteme imaju niži stepen uvođenja ISO (46,5% organizacija je ocenilo stepen uvedenosti ISO sa 4 i 5), dok organizacije koje imaju kombinovane informacione sisteme imaju viši stepen uvedenosti ISO standarda u 50% slučajeva. Ovakav nalaz takođe ide u prilog prihvatanja hipoteze H.13.

12.4. Doprinos kvalitetnog kontrolnog okruženja procesu upravljanja

U teorijskom delu rada naveli smo veliki značaj kvaliteta kontrolnog okruženja za proces upravljanja poslovnim rizicima. Među elementima kontrolnog okruženja posebno smo naglasili dva elementa kontrolnog okruženja i posebno uvažavanje etičkih vrednosti i postojanje komisije za reviziju. Kako bismo pokušali da utvrdimo stepen doprinosa navedena dva elementa kontrolnog okruženja formirali smo dve hipoteze.

H.14. Postoji značajna zavisnost od postojanja i uvažavanja etičkih kodeksa sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Izražena odnosom pitanja 9. Da li u Vašem preduzeću postoji Etički kodeks, i pitanja 10. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom sa pitanjima od 14-21.

H.15. Postoji značajna zavisnost od uspostavljanja Revizorskog odbora, kao pododbora Nadzornog odbora u organizaciji, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Izražena odnosom pitanja 12. U vašoj organizaciji postoje sledeći organi upravljanja sa pitanjima od 14-21.

Iz našeg uzorka 54 ili 61,6% entiteta poseduje etičke kodekse (organizacije koje su na ovo pitanje odgovorile ocenom 4 ili 5), dok su u 50% organizacija i zaposleni upoznati sa postojanjem etičkog kodeksa (organizacije koje su na ovo pitanje odgovorile ocenom 4 ili 5),

Utvrđivanje mere povezanosti postojanja i obaveštenosti o etičkim pravilima ponašanja, sa kvalitetom upravljanja ciljevima i rizicima izvršili smo takođe Spearmanovom rang korelacijom datoj u tabeli 21.

Tabela 21 - Spearmanova rang korelacija između postojanja i obaveštenosti o postojanju Etičkih kodeksa sa upravljanjem ciljevima i rizicima

		9. Da li u Vašem preduzeću postoji Etički kodeks?	10. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	.309**	.375**
	p	0.005	0.001
	N	81	80
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	ro	.354**	.364**
	p	0.001	0.001
	N	81	80
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	.419**	.437**
	p	0	0
	N	79	78
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	.411**	.437**
	p	0	0
	N	80	79
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	.473**	.478**
	p	0	0
	N	80	79
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	.470**	.518**
	p	0	0
	N	80	79
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	.472**	.536**
	p	0	0
	N	80	79
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	.493**	.517**
	p	0	0
	N	79	78

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Već na prvi pogled na tabelu 21. vidi se značajnija povezanost postojanja i obeveštenosti o postojanju etičkih kodeksa u organizaciji sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, u svih 8 odabranih elemenata. Na osnovu većih koeficijenata korelacije u koloni sa podacima o upoznatosti zaposlenih sa postojanjem Etičkih kodeksa u preduzeću, može se zaključiti da ta činjenica nešto više doprinosi kvalitetu upravljanja. Stoga možemo zaključiti **da se može prihvatiti postavljena hipoteza H.14.**

U našem uzorku od 86 entiteta, svega 12 preduzeća ili 14% ima formirane revizorske odbore, od čega je 11 u akcionarskim društvima, a 1 u javnom preduzeću. Posmatrano po veličini organizacije 11 organizacija su velike, a samo 1 je srednja organizacija. Navedeni podaci ukazuju na to da je kod nas još u povelju formiranje revizorskih odbora. Utvrđivanje mere povezanosti postojanja Revizorskih odbora sa kvalitetom upravljanja ciljevima i rizicima izvršili smo Spearmanovom rang korelacijom datoj u tabeli 22.

Tabela 22 - Spearmanova rang korelacija između postojanja Revizorskih odbora sa upravljanjem ciljevima i rizicima

		U organizaciji postoji organ upravljanja			
		Skupština	Upravni odbor	Nadzorni odbor	Revizorski odbor
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	0.082	0.12	-0.118	.235*
	p	0.462	0.278	0.286	0.032
	N	82	83	83	83
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ogranicene?	ro	0.031	0.152	-0.024	.247*
	p	0.78	0.171	0.83	0.024
	N	82	83	83	83
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	0.057	-0.08	0.181	0.106
	p	0.614	0.477	0.107	0.347
	N	80	81	81	81
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	0.077	0.123	0.104	0.206
	p	0.495	0.271	0.351	0.064
	N	81	82	82	82
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	0.16	0.206	-0.111	.275*
	p	0.153	0.063	0.323	0.013
	N	81	82	82	82
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	0.199	.254*	-0.066	.254*
	p	0.074	0.021	0.553	0.021
	N	81	82	82	82
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	0.216	.303**	-0.072	.341**
	p	0.053	0.006	0.522	0.002
	N	81	82	82	82
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	.350**	.311**	-0.099	.328**
	p	0.001	0.005	0.377	0.003
	N	80	81	81	81

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Značajna statistička povezanost postojanja revizorskih odbora sa kvalitetom upravljanja ciljevima i rizicima konstatovana je u 6 od 8 parametara upravljanja ciljevima i rizicima, što znači da postavljenu hipotezu **H.15. možemo prihvatiti u većoj meri**. Iz priložene tabele se istovremeno može videti da ostale institucionalne strukture upravljanja (u Srbiji) poput Skupštine, Upravnog odbora i Nadzornog odbora, ne doprinose značajno podizanju kvaliteta upravljanja. Ne ulazeći posebno u razloge za to, jedan od uzroka može biti i dosadašnji način formiranja navedenih upravnih struktura, bez posebnog naglašavanja potrebnog nivoa stručnosti kandidata. U našim zakonskim rešenjima, koja nalažu formiranje revizorskih odbora / komisija za reviziju se preporučuje nivo njihove stručnosti.

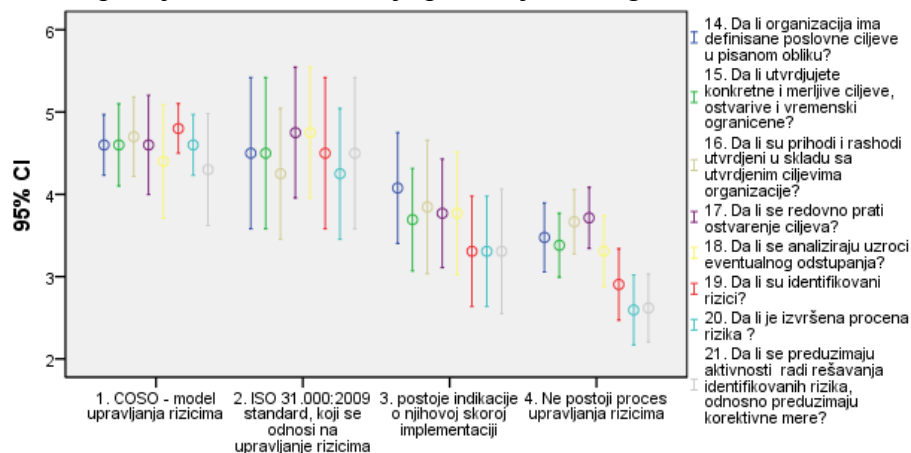
Do sličnih rezultata se došlo i u okviru istraživanja sprovedenog 2008.g. u Republici Hrvatskoj, objavljenog pod nazivom "Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja" (B.Tušek i drugi). Zaključak ovog istraživanja je da je osnivanje revizorskih odbora, kao pododbora nadzornog odbora, zaduženog za unapređenje finansijskog izveštavanja i komunikacije sa eksternom revizijom, utiče na povećanje efikasnosti eksterne revizije i nadzornih odnosno upravnih odbora, i od izuzetnog je značaja za dobru praksu korporativnog upravljanja.

12.5. Doprinos i razvijenost procesa upravljanja rizicima procesu upravljanja

Kao što smo i naveli u teorijskom delu rada o procesu upravljanja rizicima, da on predstavlja ključni deo procesa upravljanja. Posebno smo naglasili i potrebu formalizacije procesa upravljanja rizicima, u cilju njegove suštinske primene. U tom slučaju možemo govoriti o sistemskom pristupu upravljanju rizicima. Polazeći od navedenih pretpostavki formulisali smo i sledeću hipotezu:

H.16. Postoji značajna povezanost formalnog uspostavljanja procesa upravljanja rizicima, sa celokupnim sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, izražena odnosom dobijenih odgovora na pitanje broj 1 - U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM): (1. COSO, 2. ISO 31.000, 3. postoje indikacije o njihovoj skorij implementaciji 4. Ne postoji proces upravljanja rizicima) i dobijenih odgovora na pitanja od 14 do 21.

Uvidom u rezultate dobijenih odgovora na postavljeno pitanje, koji model upravljanja rizicima je implementiran u organizaciji, konstatovano je da samo 14 organizacija ima formalizovan proces upravljanja rizicima ili 16,3% iz našeg uzorka, što predstavlja nizak procenat formalizacije procesa upravljanja rizicima. COSO model je implementiran u 10 organizacija, a ISO:31000 je implementiran u 4 organizacije. Istovremeno i 14 organizacija namerava da uvede proces upravljanja rizicima, dok u 44 (51,2%) organizacije ne postoji formalni proces upravljanja rizicima. Nakon toga smo izvršili upoređivanje dobijenih prosečnih ocena na pitanja od 14 do 21, koje prikazujemo u grafikonu 16.



1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM):

Grafikon 16 - Prikaz prosečnih vrednosti sa intervalima poverenja za meru povezanosti formalizacije procesa upravljanja rizicima sa procesom upravljanja ciljevima i rizicima

Utvrđivanje mere povezanosti postojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima sa kvalitetom upravljanja ciljevima i rizicima, izvršili smo Spearmanovom rang korelacijom datoj u tabeli 23.

Tabela 23 - Spearmanova rang korelacija između postojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima sa upravljanjem ciljevima i rizicima

		1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM):
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ρ_s	-.323**
	p	.006
	N	72
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ogranicene?	ρ_s	-.353**
	p	.002
	N	72
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ρ_s	-.274*
	p	.020
	N	72
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ρ_s	-.255*
	p	.030
	N	72
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ρ_s	-.328**
	p	.005
	N	71
19. Da li su identifikovani rizici?	ρ_s	-.457**
	p	.000
	N	72
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ρ_s	-.506**
	p	.000
	N	72
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ρ_s	-.475**
	p	.000
	N	70

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da je naša pretpostavka bila tačna, odnosno da je **potvrđena hipoteza H.16.**, o značajnom doprinosu postojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima nekom od poznatih metoda. Kao što se može i videti u prezentovanoj tabeli 23, postojanje formalizacije procesa upravljanja rizicima u nekoj organizaciji je u značajnoj meri povezano sa svim elementima procesa upravljanja rizicima, odnosno ρ_s se kreće od -.255* do -.506**. One organizacije koje imaju formalizovan neki od poznatih modela procesa upravljanja rizicima imaju i bolje rezultate u celokupnom procesu upravljanja ciljevima i rizicima.

Zbog važnosti ove problematike za celokupan proces upravljanja, mišljenja smo da je korisno prikazati još neke od sprovedenih analiza o uticaju formalizacije procesa upravljanja rizicima. Za utvrđivanje razlike u kvalitetu pojedinih elemenata procesa upravljanja rizicima, u zavisnosti od postojanja ili nepostojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima poslužili smo se metodom *Kruskal Wallis* Testa. Navedeni test smo primenili na utvrđivanje razlike u okviru posebne grupe pitanja namenjene za utvrđivanje kvaliteta upravljanja rizicima (pitanja od 5 do 11), grupe pitanja za utvrđivanje razvijenosti procesa upravljanja ciljevima i rizicima (pitanja od 14 do 21) i posebnog pitanja za ocenu sistema informisanja i komunikacije (pitanje broj 29 - Da li uspostavljeni sistem informacija i komunikacije u Vašoj organizaciji,

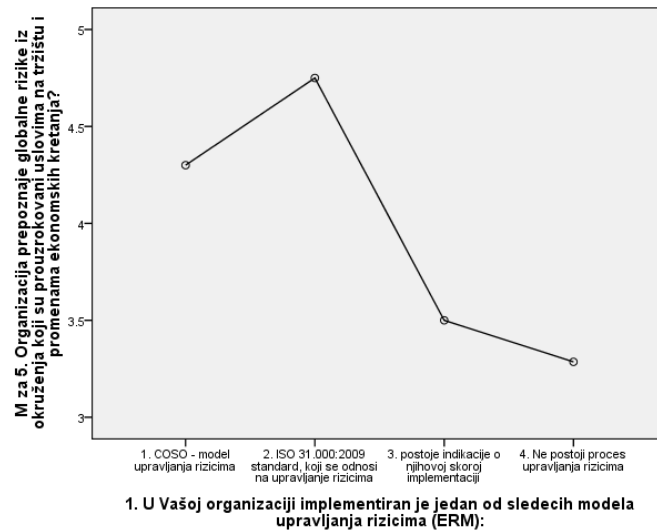
omogućava praćenje ostvarivanja utvrđenih ciljeva i sprovođenje efikasnog nadzora nad poslom). Dobijeni rezultati poslužili su nam za utvrđivanje razlika između pojedinih grupa i prikazani su u tabeli 24.

Tabela 24 - Rezultati Kruskal Wallis Test za grupišuću varijablu: 1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM)

	χ^2	df	p
5. Organizacija prepoznaje globalne rizike iz okruženja koji su prouzrokovani uslovima na tržištu i promenama ekonomskih kretanja?	13.404	3	.004
6. Organizacija je u mogućnosti da identifikuje sve potencijalne rizike iz okruženja koji uticu na procese investiranja, nabavke, prodaje i kadrovske politike?	8.438	3	.038
7. Organizacija ima adekvatne procedure koje mogu osigurati brzu reakciju na neregularnosti u poslovanju (tipa prevara, utaja, i slično)?	13.253	3	.004
8. Organizacija poseduje strategiju upravljanja rizicima koja je usklađena sa njenim specifičnostima i koja se prati u svim fazama implementacije?	29.570	3	.000
9. Postoji adekvatan komunikacijski kanal za informacije o rizicima sprovođenja strategije organizacije između menadžmenta i zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa tim rizicima?	19.034	3	.000
10. Organizacija je prepoznala potrebu da identifikuje ciljeve na razlicitim nivoima u skladu sa procesom upravljanja rizicima?	25.157	3	.000
11. Za imovinske rizike organizacija koristi osiguranje kao metodu upravljanja rizikom?	10.970	3	.012
12. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem procesa upravljanja rizicima, doprinosi povećavanju efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja?	9.052	3	.029
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	7.462	3	.059
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	10.516	3	.015
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	6.646	3	.084
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	7.154	3	.067
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	8.462	3	.037
19. Da li su identifikovani rizici?	18.749	3	.000
20. Da li je izvršena procena rizika ?	20.278	3	.000
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	17.069	3	.001
29. Da li uspostavljeni sistem informacija i komunikacije u Vašoj organizaciji, omogućava praćenje ostvarivanja utvrđenih ciljeva i sprovođenje efikasnog nadzora nad poslom?	16.879	3	.001

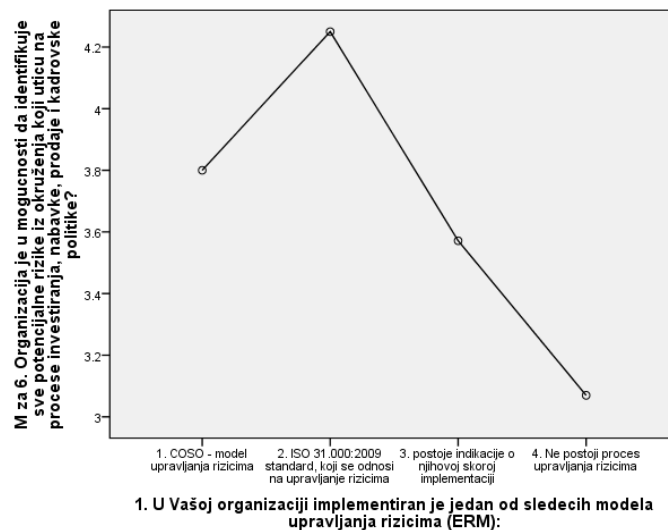
U nastavku sledi prikaz primećenih značajnih razlika, pri uslovu $\chi^2 > 7.815$, na sledećim stavkama:

Za pitanje broj 5 - Organizacija prepoznaje globalne rizike iz okruženja koji su prouzrokovani uslovima na tržištu i promenama ekonomskih kretanja, dobijeni su rezultati ($\chi^2=13.40$, $df=3$, $p<0.01$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na sledećem grafikonu 17.



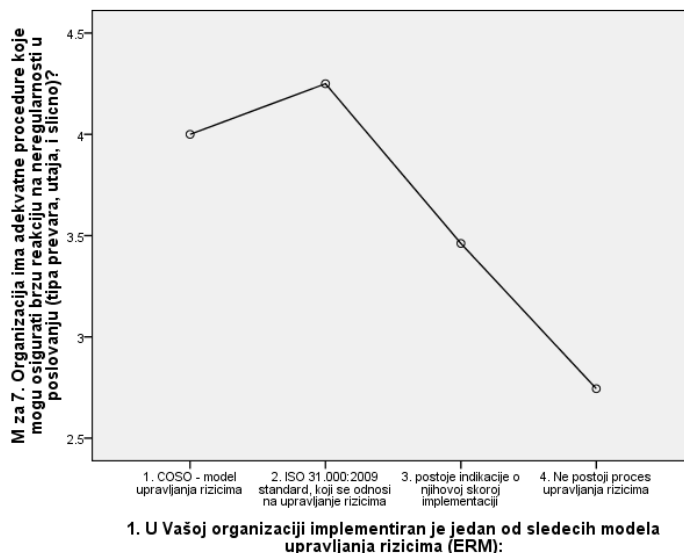
Grafikon 17 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u prepoznavanju globalnih rizika iz okruženja

Za pitanje broj 6 - Organizacija je u mogućnosti da identifikuje sve potencijalne rizike iz okruženja koji utiču na procese investiranja, nabavke, prodaje i kadrovske politike, dobijeni su rezultati ($\chi^2= 8.44$, $df=3$, $p<0.05$). Značajne rezlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 18.



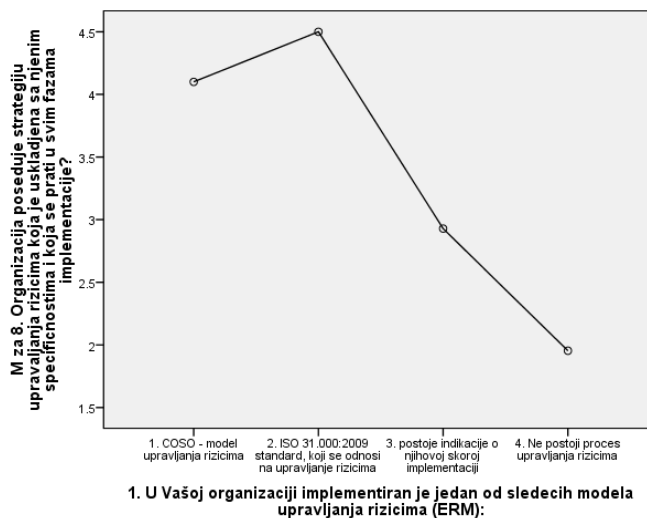
Grafikon 18 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u prepoznavanju pojedinačnih rizika iz okruženja

Za pitanje broj 7 - Organizacija ima adekvatne procedure koje mogu osigurati brzu reakciju na neregularnosti u poslovanju (prevara, utaja i slično), dobijeni su rezultati ($\chi^2= 13.25$, $df=3$, $p<0.01$). Značajne rezlike između grupa su grafički prikazane na sledećem grafikonu 19.



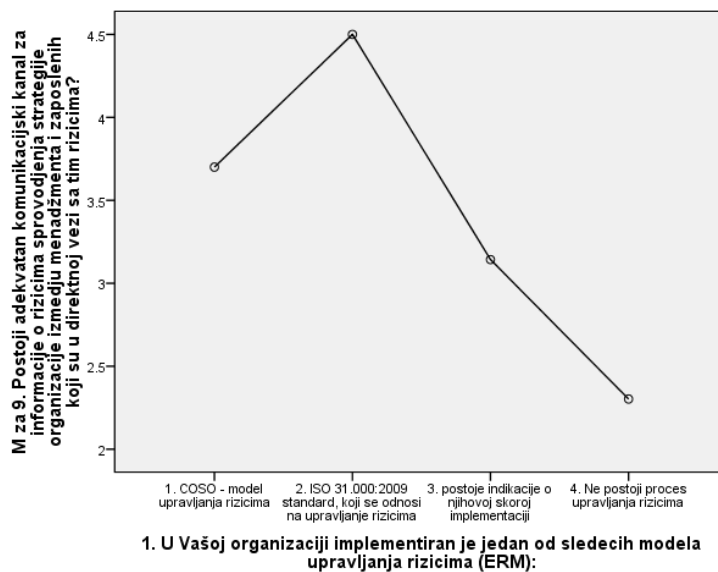
Grafikon 19 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti procedura za reakciju na neregularnosti u poslovanju

Za pitanje broj 8 - Organizacija poseduje strategiju upravljanja rizicima koja je usklađena sa njenim specifičnostima i koja se prati u svim fazama implementacije, dobijeni su rezultati ($\chi^2=29.57$, $df=3$, $p<0.01$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 20.



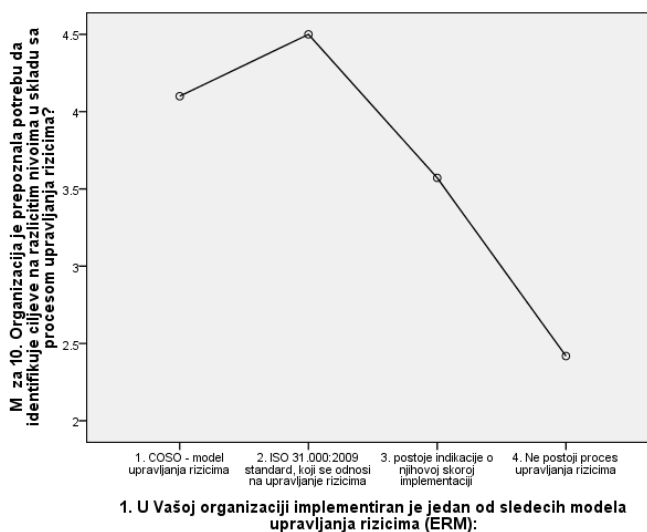
Grafikon 20 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti strategije upravljanja rizicima

Za pitanje broj 9 - Postoji adekvatan komunikacijski kanal za informacije o rizicima sprovođenja strategije organizacije između menadžmenta i zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa tim rizicima, dobijeni su rezultati ($\chi^2=19.03$, $df=3$, $p<0.01$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 21.



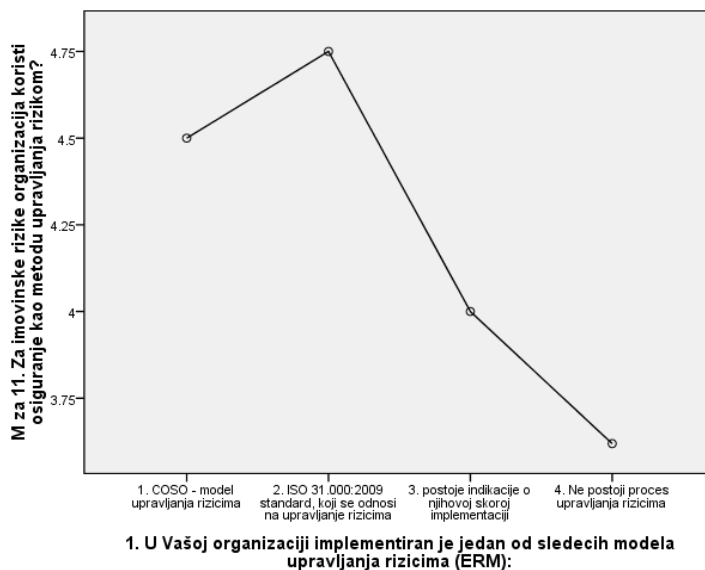
Grafikon 21 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti komunikacijskih kanala u upravljanja rizicima

Za pitanje broj 10 - Organizacija je prepoznala potrebu da identifikuje ciljeve na različitim nivoima u skladu sa procesom upravljanja rizicima, dobijeni su rezultati ($\chi^2=25.16, df=3, p<0.01$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 22.



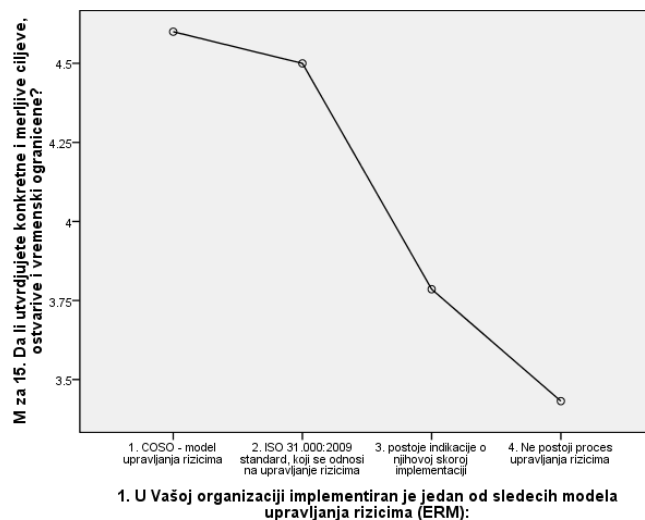
Grafikon 22 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u postojanju usklađenosti identifikacije ciljeva i rizika na raznim nivoima

Za pitanje broj 11 - Za imovinske rizike organizacija koristi osiguranje kao metodu upravljanja rizikom, dobijeni su rezultati ($\chi^2=10.97, df=3, p<0.05$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane grafikonom 23.



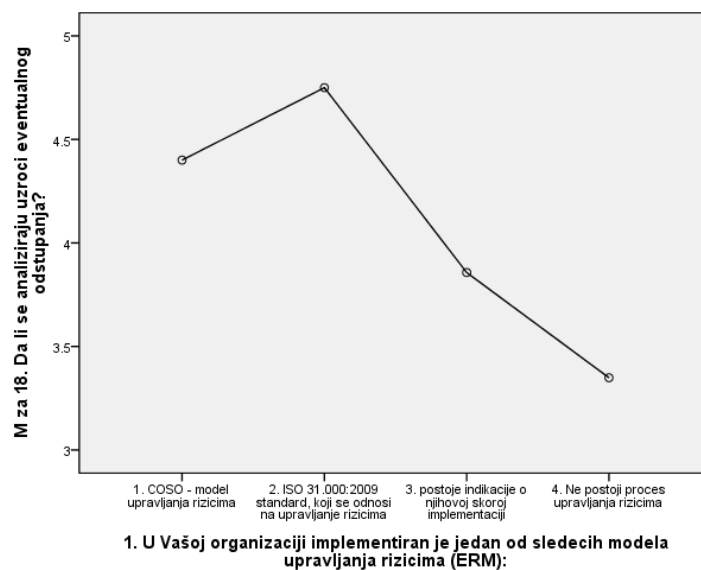
Grafikon 23 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u adekvatnosti politike osiguranja imovine u upravljanju rizicima

Za set pitanja iz oblasti upravljanja ciljevima i rizicima dobijeni su sledeći rezultati. Za pitanje broj 15 - Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene, dobijeni su rezultati ($\chi^2=10.52$, $df=3$, $p<0.05$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 24.



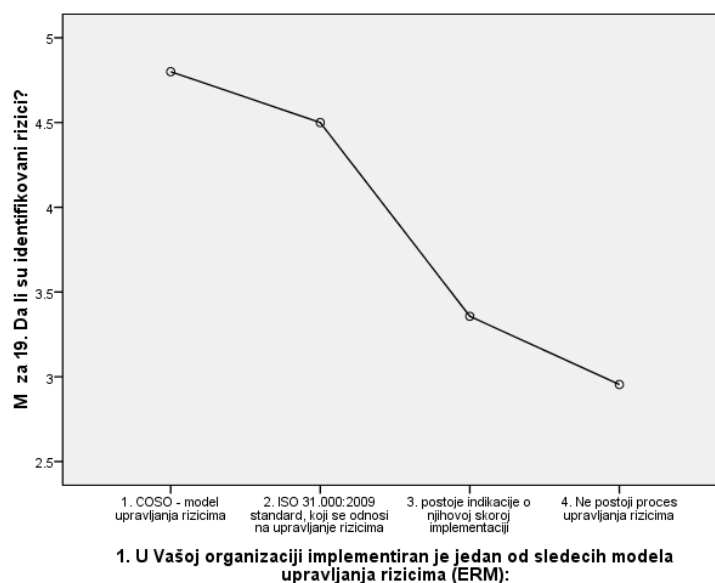
Grafikon 24 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u utvrđivanju konkretnih i merljivih ciljeva.

Za pitanje broj 18 - Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja, dobijeni su rezultati ($\chi^2=8.46$, $df=3$, $p<0.05$). Značajne razlike između grupa su grafički prikazane na grafikonu 25.



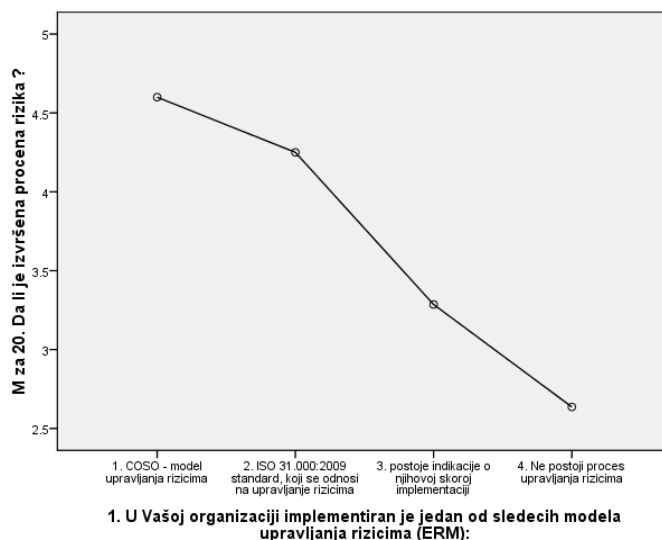
Grafikon 25 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni obuhvata analize uzroka odstupanja od ciljeva

Za pitanje broj 19 - Da li su identifikovani rizici, dobijeni su rezultati ($\chi^2=18.75, df=3, p<0.01$). Razlike su značajne između svih kombinacija grupa i grafički su prikazane na grafikonu 26.



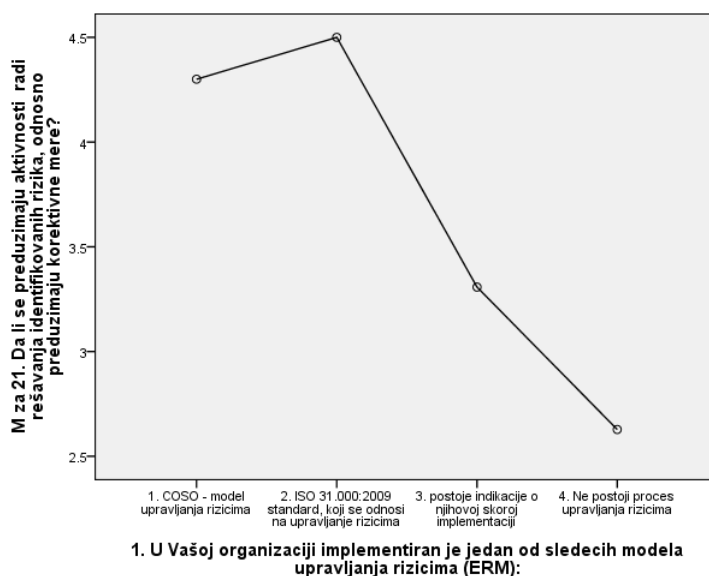
Grafikon 26 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni identifikacije rizika

Za pitanje broj 20 - Da li je izvršena procena rizika, dobijeni su rezultati ($\chi^2=20.28, df=3, p<0.01$). Razlike su značajne između svih kombinacija grupa i grafički su prikazane na grafikonu 27.



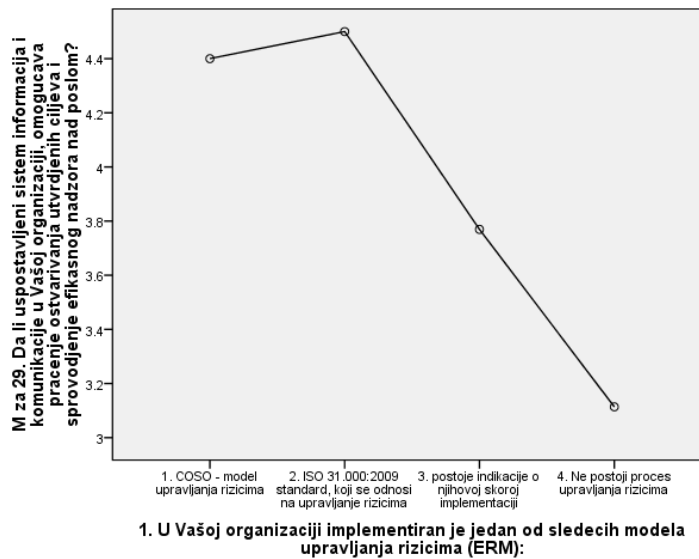
Grafikon 27 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni sprovedene procene rizika

Za pitanje broj 21 - Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere, dobijeni su rezultati ($\chi^2=17.07$, $df=3$, $p<0.01$). Razlike su značajne između svih grupa i grafički su prikazane na grafikonu 28.



Grafikon 28 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni preduzetih aktivnosti radi rešavanja rizika

I konačno za pitanje broj 29 - Da li uspostavljeni sistem informacija i komunikacije u Vašoj organizaciji omogućava praćenje ostvarivanja utvrđenih ciljeva i sprovođenje efikasnog nadzora nad poslom, dobijeni su rezultati ($\chi^2=16.88$, $df=3$, $p<0.01$). Značajne razlike između grupa grafički su prikazane na grafikonu 29.



Grafikon 29 - Prikaz razlika između grupa razvijenosti procesa upravljanja rizicima u oceni adekvatnosti komunikacijskih kanala u procesu praćenja ostvarenja ciljeva

Mislimo da je važno da napomenemo da su izgled i nagibi krive sa grafikona 21. i grafikona 29. slični. Oni predstavljaju odgovore na dva po suštini slična pitanja broj 9. - Da li postoji adekvatan komunikacijski kanal za informacije o rizicima sprovođenja strategije organizacije između menadžmenta i zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa tim rizicima i pitanja broj 29 - Da li uspostavljeni sistem informacija i komunikacije u Vašoj organizaciji, omogućava praćenje ostvarivanja utvrđenih ciljeva i sprovođenje efikasnog nadzora nad poslom.

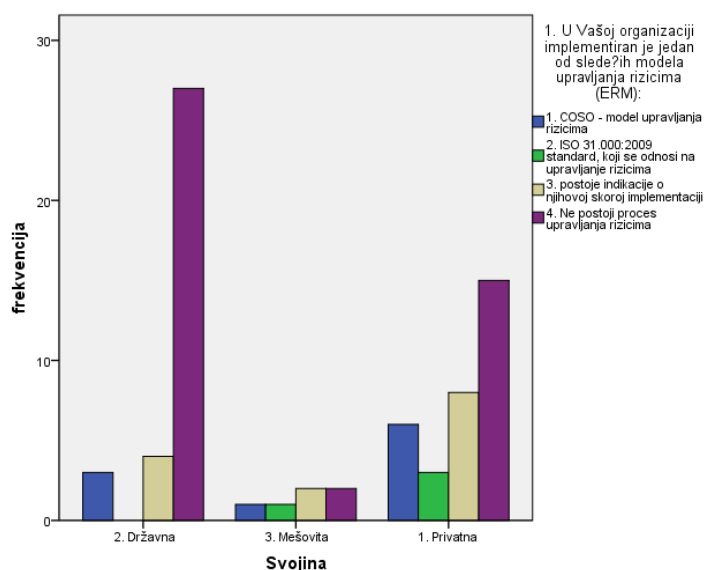
Pored toga rezultati istraživanja potvrđuju i jednu drugu premisu, a to je da nadležnost nad upravljanjem rizicima mora biti raširena po celoj strukturi organizacije, što se vidi i iz dobijenih rezultata na pitanje o nadležnosti za upravljanje rizicima podeljenih u dve grupe, na one koji imaju, i na one koji nemaju implementiran proces upravljanja rizicima. Rezultati su prikazani u tabeli 25.

Tabela 25 - Nadležnost za upravljanje rizicima, podeljena prema nosiocima odgovornosti

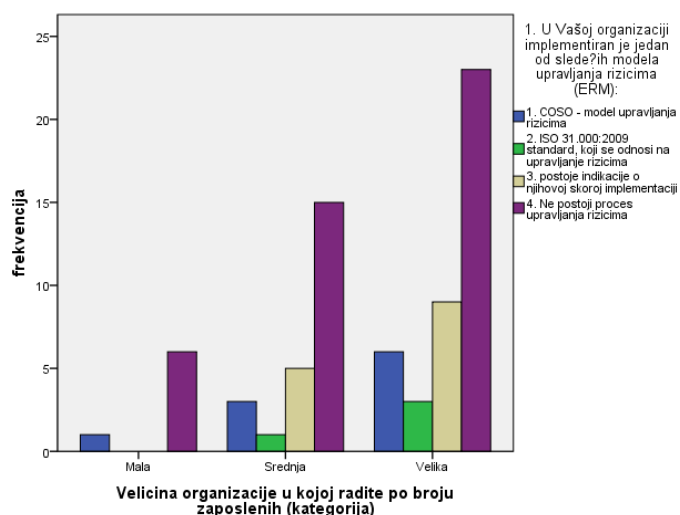
		Implementirano upravljanje rizicima			
		ne		da	
		F	Column N %	F	Column N %
Najviši rukovodioci organizacije, svako iz svoje nadležnosti	ne	29	49,2%	1	7,1%
	da	30	50,8%	13	92,9%
Svi zaposleni, svako iz svoje nadležnosti	ne	36	61,0%	7	50,0%
	da	23	39,0%	7	50,0%
Interna revizija	ne	51	86,4%	9	64,3%
	da	8	13,6%	5	35,7%
Isključivo samo interna revizija	ne	57	96,6%	14	100,0%
	da	2	3,4%	0	0,0%
Niko	ne	44	74,6%	14	100,0%
	da	15	25,4%	0	0,0%
Ostalo	ne	0	0,0%	14	100,0%
	da	0	0,0%	0	0,0%

Od 73 entiteta koji su dali odgovore na ovo pitanje, proces upravljanja rizicima nije formalno uspostavljen u 59, a uspostavljen je u 14 organizacija. Prikazani podaci u tabeli 25. pokazuju da se implementacijom odgovarajućeg modela značajno povećava odgovornost rukovodstva na 92,9%. Pored toga povećava se i odgovornost svih zaposlenih na 50% i interne revizije na 35,7%. Nalazi potvrđuju činjenicu da je za kvalitetan proces upravljanja ciljevima i rizicima od posebne važnosti način organizacije samog procesa upravljanja rizicima, koji mora prožimati celokupnu strukturu organizacije i biti polazna i ishodišna tačka svih aktivnosti u preduzeću, i svih zaposlenih u organizaciji, uz vodeću ulogu rukovodstva i nadzornu ulogu interne revizije.

Pored prikazanih analiza izvršili smo i analizu povezanosti procesa upravljanja poslovnim rizicima u zavisnosti od veličine preduzeća i u zavisnosti od vlasničke strukture. Prilikom utvrđivanja mere povezanosti formalizacije procesa upravljanja rizicima sa vlasničkom strukturom i veličinom organizacije, konstatovano je da formalizacija procesa upravljanja rizicima nije povezana sa veličinom organizacije, ali da postoji povezanost njenog postojanja sa vlasničkom strukturom preduzeća. Koeficijent Spearmanove rang korelacije u zavisnosti od vlasničke strukture je $\rho_S = -.316^*$ ($p < 0.01$, $N=72$), u korist privatnih preduzeća. Negativan predznak Spearmanove rang korelacije ukazuje da je u državnim preduzećima manji stepen implementacije nekog od modela upravljanja rizicima. Grafički prikaz spomenutih konstatacija dat je u sledeća dva grafikona 30 i 31.



Grafikon 30 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema vlasničkoj strukturi



Grafikon 31 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema veličini organizacije

Proces upravljanja rizicima više je zastupljen u privatnim organizacijama, a manje u državnim organizacijama. Takođe proces upravljanja rizicima nije uveden još u 46,9% organizacija, dok stepen neuvedenosti za državne organizacije iznosi 79,4%, iz našeg uzorka. Veći procenat organizacija namerava da uvede proces upravljanja rizicima njih 25%, dok u državnom sektoru to namerava da učini 11,8%. Iako nije konstatovana korelacija između veličine organizacije i uvedenosti procesa upravljanja rizicima spram veličine organizacije, vidljiva je njegoa veća zastupljenost u velikim organizacijama.

Tabela 26 - Prikaz implementacije modela upravljanja rizicima prema vlasničkoj strukturi

			1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM):				Total
			1. COSO - model upravljanja rizicima	2. ISO 31.000:2009 standard, koji se odnosi na upravljanje rizicima	3. postoje indikacije o njihovoj skorij implementaciji	4. Ne postoji proces upravljanja rizicima	
Svojina	2. Državna	frekvencija	3	0	4	27	34
		% unutar Svojina	8.8%	.0%	11.8%	79.4%	100.0%
		% unutar 1.	30.0%	.0%	28.6%	61.4%	47.2%
	3. Mešovita	frekvencija	1	1	2	2	6
		% unutar Svojina	16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	100.0%
		% unutar 1.	10.0%	25.0%	14.3%	4.5%	8.3%
	1. Privatna	frekvencija	6	3	8	15	32
		% unutar Svojina	18.8%	9.4%	25.0%	46.9%	100.0%
		% unutar 1.	60.0%	75.0%	57.1%	34.1%	44.4%
Total	F	10	4	14	44	72	
	F	13.9%	5.6%	19.4%	61.1%	100.0%	
	% unutar Svojina	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Analizu stepena razvijenosti procesa upravljanja ciljevima i rizicima po delatnostima, izvršili smo analizom prosečnih ocena datih na pitanja od 14 do 21, datih u tabeli 27.

Tabela 27 - Stepen razvijenosti procesa upravljanja ciljevima i rizicima po delatnostima

Row Labels	Sum of Broj entiteta	Average of 14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	Average of 15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	Average of 16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	Average of 17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	Average of 18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	Average of 19. Da li su identifikovani rizici?	Average of 20. Da li je izvršena procena rizika?	Average of 21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne
Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje	7	3,3	2,6	2,9	2,6	2,0	2,1	2,3	1,9
Farmaceutsko-hemijska industrija	2	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	4,5	4,5
Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja	14	4,5	4,4	4,6	4,9	4,5	4,7	4,3	4,4
Građevinarstvo	6	3,8	3,8	4,0	3,8	3,3	2,7	2,0	2,2
Informisanje i komunikacije	6	3,8	3,5	3,3	3,7	3,8	3,5	3,3	3,5
Metalska industrija	3	3,3	2,3	3,7	3,3	3,3	3,3	2,7	3,0
Obrazovanje	2	5,0	5,0	4,0	4,5	4,5	4,5	3,0	3,0
Ostale uslužne delatnosti	5	3,8	3,8	3,8	4,0	3,8	3,0	3,0	3,2
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	1	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Prerađivačka industrija	8	3,9	3,9	3,9	4,1	4,1	3,7	3,6	3,8
Rudarstvo i naftna industrija	1	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Saobraćaj i skladištenje	5	2,8	3,2	4,0	3,8	2,2	3,4	3,5	2,6
Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom	7	4,1	3,4	4,1	3,7	3,3	2,7	2,3	2,4
Snabdevanje vodom; upravljanje otpadnim vodama, kontrolisanje procesa uklanjanja otpada i slične aktivnosti	6	4,0	4,2	4,7	4,8	4,4	3,0	3,0	3,0
Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti	8	3,6	3,4	3,6	3,6	3,7	3,7	3,7	3,4
Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila	5	4,2	4,4	4,6	4,6	4,6	3,8	3,6	3,8
Grand Total	86	3,9	3,7	4,0	4,0	3,7	3,5	3,2	3,2

Iz navedene tabele, na osnovu prikaza prosečnih ocena odgovora na postavljena pitanja, može se zaključiti da je proces upravljanja rizicima ili kako smo mu proširili naziv proces upravljanja ciljevima i rizicima, najrazvijeniji u oblasti: finansijskih delatnosti i delatnosti osiguranja, oblasti rudarstva i naftne industrije i u farmaceutsko hemijskoj

industriji. Razlog za to verovatno leži u tome što je u tim oblastima najviše došlo do prodora stranog kapitala, a samim tim i stranih metoda upravljanja. U ostalim delatnostima proces upravljanja rizicima je slabije razvijen.

Slične konstatacije potvrđuje i spomenuti “Konsolidovani godišnji izveštaj za 2010. godinu o stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji“, Ministarstva finansija koji upućuje na „zaključak da se korisnici javnih sredstava nalaze u početnoj fazi prihvatanja metodologije upravljanja rizicima i da su postojeći sistemi kontrola uspostavljeni prevashodno radi obezbeđenja zakonitosti poslovanja. Sistemi kontrola nisu u dovoljnoj meri usmereni na ovladavanje rizicima koji mogu uticati na ostvarenje ostalih opštih ciljeva organizacije“. Slična konstatacija se nalazi i u odgovarajućem objavljenom Izveštaju za 2013.g.

Na osnovu istraživanja u okruženju, može se steći sličan utisak. Ministarstvo finansija Republike Hrvatske konstatuje slabije rezultate u upravljanju rizicima u državnim preduzećima. U izveštaju “Objedinjeno godišnje izvješće o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za 2010”, citiramo: „Na državnom nivou 50% budžetskih korisnika navodi da rizike dokumentuje u registrima rizika, a svega njih 30% navodi da rizike utvrđuje u planskim dokumentima. Na lokalnm nivou, procenat budžetskih korisnika koji dokumentuju podatke o rizicima takođe je mali, s tim da se rizici dokumentuju više u planskim dokumentima (20%) nego u registrima rizika (16%). S obzirom da se podaci o rizicima u manjoj meri dokumentuju razumljivi su rezultati koji ukazuju da je sistem izveštavanja o rizicima uspostavljen kod malog broja budžetskih korisnika (na državnom nivou kod 37% budžetskih korisnika, a na lokalnm kod svega 9% budžetskih korisnika).“ Takođe u Republici Hrvatskoj istraživanje sprovedeno 2006.g.: „Istraživanje primene metoda upravljanja finansijskim rizicima u hrvatskim preduzećima – anketa na uzorku preduzeća“ (K.Dumičić i drugi), konstatuje nedostatak definisanih politika upravljanja rizicima, tj. sledeće: “Osnovni rezultat ovog istraživanja je da hrvatska preduzeća nemaju jasnu politiku aktivnog upravljanja rizicima. Međutim, slična istraživanja sprovedena u svetu pokazala su da isto vredi i za svetske firme, pa čak i one vodeće, odnosno dalje se konstatuje da: “Samo jedna petina preduzeća obuhvaćenih uzorkom ima razvijenu politiku zaštite od rizika“.

12.6. Doprinos finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije procesu upravljanja

Polazeći od postavke da postoji signifikantna korelacije između dimenzija povećanja konkurentnosti preduzeća, kroz uvođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrola (FUK) sa uvođenjem funkcije interne revizije (IR), koje poslovne rizike mere i njima upravljaju usklađeno sa merenjem i upravljanjem poslovnim, pre svega strateškim ciljevima organizacije. Takođe, jedna od hipoteza ovog istraživanja počiva na izvođenju dokaza da rad interne revizije u preduzeću ima nesumnjivog uticaja na povećanje kvaliteta kontrolnog okruženja, što utiče na smanjenje rizika poslovanja. Formirane su 4 hipoteze, a postupak potvrđivanja iznosimo u nastavku.

H.17. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Mereno odnosom pitanja broj 1 - Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)? (razvrstano u dve grupe odgovora 1. Da i 2. Ne i Ne inicijalno se uvodi) i pitanja od 14 do 21.

H.18. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja funkcije interne revizije sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, mereno odnosom odgovora dobijenih na pitanje

broj 33 - Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije? (razvrstano u dve grupe odgovora 1. Da i 2. Ne i Ne inicijalno se uvodi) sa odgovorima na pitanja od 14 do 21.

Radi njihovog potvrđivanja izvršili smo utvrđivanje mere povezanosti Spearmanovom rang korelacijom čije rezultate prezentujemo u tabeli 28.

Tabela 28 - Spearmanova rang korelacija doprinosa FUK-a i IR procesu upravljanja ciljevima i rizicima

		1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole ?	33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	0.22	-0.082
	p	0.051	0.464
	N	79	82
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ogranicene?	ro	0.212	0.088
	p	0.061	0.431
	N	79	82
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	0.199	0.101
	p	0.078	0.371
	N	79	80
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	.275*	0.043
	p	0.014	0.704
	N	79	81
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	.324**	-0.061
	p	0.004	0.59
	N	78	81
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	.316**	0.143
	p	0.005	0.203
	N	78	81
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	.352**	.245*
	p	0.002	0.027
	N	78	81
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	.241*	0.207
	p	0.033	0.065
	N	78	80

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Spearmanovom rang korelacijom predstavljenoj u tabeli 28 je utvrđeno da postoji statistički značajna korelacija između uspostavljenosti sistema FUK sa upravljanjem ciljevima i rizicima, odnosno u organizacijama gde postoji uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole, kvalitetnije se sprovode sledeće aktivnosti:

- redovno se prati ostvarenje ciljeva ($\rho = .275^*$, $p < 0.05$),
- analiziraju se uzroci eventualnog odstupanja ($\rho = .324^{**}$, $p < 0.01$),
- identifikuju se rizici ($\rho = .316^{**}$, $p < 0.01$),
- vrši se procena rizika ($\rho = .352^*$, $p < 0.01$),
- preduzimaju se aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere ($\rho = .241^*$, $p < 0.05$).

Ostale varijable nisu značajno povezane sa stepenom uvedenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Na osnovu prezentovanih rezultata, odnosno značajnog i značajnijeg doprinosa uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja i kontrole u pet od osam odabranih elemenata može se konstatovati **da je u većoj meri potvrđena hipoteza H.17**, odnosno da postoji značajna povezanost između uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima.

Spearmanovom rang korelacijom predstavljenoj u tabeli 28 utvrđeno je da ne postoji statistički značajna korelacija između uspostavljenosti IR u organizacijama i upravljanja ciljevima i rizicima, odnosno statistički značajna korelacija je utvrđena samo za jedan od elemenata - postojanje procene rizika ($\rho=.245^*$, $p<0.05$). To znači da preduzeća koja imaju uspostavljen funkciju interne revizije uglavnom imaju samo izvršenu procenu rizika, time se **ne može potvrditi postavljena hipoteza H.18**. Međutim sveukupno posmatrano nameće se zaključak da uspostavljenost funkcije interne revizije indirektno i postupno doprinosi povećanju kvaliteta upravljanja. Prema tome nije dovoljno samo uspostaviti funkciju interne revizije u preduzeću, nego je potrebno uspostaviti čitav sistem finansijskog upravljanja i kontrole, što pretpostavlja podršku za njegovo uspostavljanje od strane višeg rukovodstva, odnosno nepohodan je jak "ton sa vrha".

Nadalje se može konstatovati da je kod nas uspostavljanje funkcije interne revizije u početnoj fazi, mada je ona uspostavljena u 48 organizacija iz našeg uzorka ili 55,8% (od 86 organizacija). Njen doprinos podizanju kvaliteta upravljanja se može očekivati tek u budućnosti. Doprinos interne revizije se može ostvariti vremenom kroz podizanje nivoa svesti za uvođenjem sveukupnog modela finansijskog upravljanja i kontrole, jer je i po samoj definiciji, uloga interne revizije savetodavnog karaktera. Istovremeno se konstatuje i nizak nivo formalne uvedenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svega 35 organizacija iz našeg uzorka ili 40,7% (od 86 organizacija), dakle uvedenost sistem finansijskog upravljanja i kontrole je niža za 15,1% od procenta uvedenosti interne revizije. Potvrđivanje navedene pretpostavke je izvršeno testiranjem sledeće hipoteze H.19.

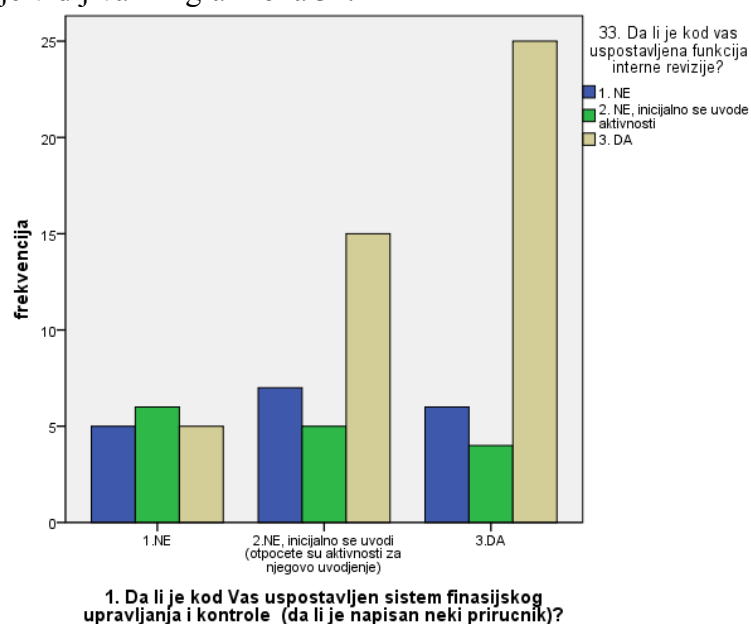
H.19. Postoji značajna povezanost uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od uspostavljanja funkcije interne revizije, merena odnosom uvedenosti IR i FUK. Merena odnosom uvedenosti interne revizije (IR) i sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u preduzeću (organizaciji).

Za tu svrhu je prvo izvršeno upoređenje broja preduzeća koja imaju uvedenu internu reviziju i istovremeno imaju uveden sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Takvih je u našem uzorku ukupno 25, što se vidi iz priložene tabele 29. Kod definisanja pitanja broj 1 - Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)? smo pošli od činjenice da je veoma bitna formalizacija nekog procesa u ovom slučaju procesa FUK, jer on govori ne samo o spremnosti preduzeća za prihvatanje nekih pravila, nego može da govori o prihvatanju pravila u većem ili manjem obimu, ali ipak govori o prihvatanju.

Tabela 29 - Krostabulacije pitanja broj 1 - Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)? i pitanja broj 33 - Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?

			33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?			Total
			1. NE	2. NE, inicijalno se uvode	3. DA	
1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)?	1.NE	frekvencija	5	6	5	16
		%	31.3%	37.5%	31.3%	100.0%
	2.NE, inicijalno se uvodi	frekvencija	7	5	15	27
		%	25.9%	18.5%	55.6%	100.0%
	3.DA	frekvencija	6	4	25	35
		%	17.1%	11.4%	71.4%	100.0%
Total		frekvencija	18	15	45	78
		%	23.1%	19.2%	57.7%	100.0%

Izvršeno je poređenje rangova dobijenih odgovora, metodom Spearmanove rang korelacije, utvrđena je statistički značajna pozitivna povezanost ($\rho_s = .268^*$, $N=78$, $p=0.018$) između uvedenosti interne revizije i uvođenja sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Navedena korelacija je vidljiva i iz grafikona 32.



Grafikon 32 - Međuzavisnost uvedenosti FUK i uvedenosti IR

U posmatranom uzorku se konstatuje veća uvedenost IR u odnosu na uvedenost FUK-a, jer 57,7% organizacija ima uvedenu IR, a 44,9% ima uveden FUK, od ukupnog broja od 78 datih odgovora na ova pitanja. Statistički značajnu povezanost potvrđuje i podatak da 71,4 % onih koji imaju uveden sistem finansijskog upravljanja i kontrole, imaju uvedenu i internu reviziju, kao i da 55,6% onih koji su otpočeli sa uvođenjem sistema finansijskog upravljanja i kontrole već imaju uvedenu funkciju interne revizije koja im sugeriše unapređenje poslovnih procesa upravljanja.

Na osnovu navedene analize može se konstatovati da je **potvrđena postavljena hipoteza H.19.**, odnosno da postoji statistički značajna povezanost uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od uspostavljanja funkcije interne revizije.

Odnosno da je za potvrdu doprinosa angažmana interne revizije u preduzeću potrebna i realizacija njenih preporuka, kroz podršku rukovodstva davanjem jasnog “tona sa vrha”.

Poslednja postavljena hipoteza glasi:

H.20. Postoji značajna povezanost između uspostavljanja funkcije interne revizije sa povećanjem kvaliteta Kontrolnog okruženja, izražena odnosom pitanja broj 33 - Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije i pitanja od 4 do 10 dela upitnika o finansijskom upravljanju i kontroli. Hipoteza je testirana Spearmanovom korelacijom ranga čiji su rezultati dati u tabeli 30.

Tabela 30 - Spearmanova rang korelacija doprinosa interne revizije povećanju kvaliteta Kontrolnog okruženja

		33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?
4. Da li su kontrole uspostavljene u odnosu na najznačajnije rizike ?	ρ_S	0.213
	p	0.061
	N	78
5. Da li su sredstva, uključujući i intelektualnu svojinu, zaštićeni od neovlašćenog pristupa i korišćenja?	ρ_S	0.193
	p	0.09
	N	78
6. Da li postoji opis poslovnih procesa u Vašoj organizaciji ?	ρ_S	0.076
	p	0.505
	N	80
7. Da li je rukovodstvo Vaše organizacije upoznato sa principima Finansijskog upravljanja i kontrolom (FUK-om)?	ρ_S	0.092
	p	0.427
	N	77
8. Da li postoji obaveza izveštavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji?	ρ_S	.534**
	p	0
	N	79
9. Da li u Vašem preduzeću postoji Etički kodeks?	ρ_S	.297**
	p	0.007
	N	80
10. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom?	ρ_S	0.173
	p	0.124
	N	80

Ova **hipoteza H.20. nije dokazana** jer je značajna korelacija utvrđena samo u dva slučaja i to kod obaveze Izveštavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji, i nešto manja povezanost sa donošenjem Etičkih kodeksa. Odnosno konstatuje se da se od interne revizije ne može ni očekivati takva samostalna uloga. Ona je tu da doda vrednost kroz zajedničku aktivnost sa svima ostalim u preduzeću, kroz svoj doprinos finansijskom upravljanju i kontroli kroz svoj doprinos u procesu upravljanja rizicima. Dokaz za to je utvrđena mera povezanosti između elemenata kontrolnog okruženja i povećanja kvaliteta sistema upravljanja ciljevima i rizicima, data u tabeli 31.

Tabela 31 - Spearmanova rang korelacija doprinosa kvaliteta Kontrolnog okruženja upravljanju ciljevima i rizicima

		4. Da li su kontrole uspostavljene u odnosu na najznacajnije rizike ?	5. Da li su sredstva, uključujući i intelektualnu svojinu, zaštićeni od neovlašćenog pristupa i korišćenja?	6. Da li postoji opis poslovnih procesa u Vašoj organizaciji ?	7. Da li je rukovodstvo Vaše organizacije upoznato sa principima Finansijskog upravljanja i kontrolom (FUK-om)?	8. Da li postoji obaveza izveštavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji?	9. Da li u Vašem preduzeću postoji Eticki kodeks?	10. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etickim kodeksom?
14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?	ro	.431**	.265*	.581**	.564**	.351**	.309**	.375**
	p	0	0.018	0	0	0.001	0.005	0.001
	N	79	79	81	78	80	81	80
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?	ro	.489**	.437**	.520**	.555**	.356**	.354**	.364**
	p	0	0	0	0	0.001	0.001	0.001
	N	79	79	81	78	80	81	80
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?	ro	.577**	.521**	.508**	.483**	.341**	.419**	.437**
	p	0	0	0	0	0.002	0	0
	N	78	78	79	78	79	79	78
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?	ro	.613**	.457**	.437**	.566**	.331**	.411**	.437**
	p	0	0	0	0	0.003	0	0
	N	79	79	80	78	80	80	79
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?	ro	.637**	.478**	.433**	.537**	.362**	.473**	.478**
	p	0	0	0	0	0.001	0	0
	N	78	78	80	77	79	80	79
19. Da li su identifikovani rizici?	ro	.664**	.396**	.426**	.479**	.490**	.470**	.518**
	p	0	0	0	0	0	0	0
	N	78	78	80	77	79	80	79
20. Da li je izvršena procena rizika ?	ro	.690**	.395**	.401**	.425**	.641**	.472**	.536**
	p	0	0	0	0	0	0	0
	N	78	78	80	77	79	80	79
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?	ro	.658**	.527**	.424**	.461**	.599**	.493**	.517**
	p	0	0	0	0	0	0	0
	N	78	78	80	77	79	79	78

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Kvalitetno kontrolno okruženje značajno doprinosi upravljanju ciljevima i rizicima, što se jasno vidi iz prethodne tabele gde su svi elementi u međusobnoj povezanosti, a mera povezanosti se kreće od značajne do veoma značajne. Dakle neminovno se nameće zaključak da je put do uspeha u suštini jednostavan, svodi se na dobro uređenje kontrolnog okruženja, odnosno principa rada među mnogobrojnim aktivnostima u jednom preduzeću od strane rukovodstva i svih zaposlenih. Naravno, uz savetodavnu ulogu interene revizije koja polako i postepeno ocenjuje i usmerava sve poslovne procese u preduzeću, ka jednoj dobro uhodanoj celini. Ovako shvaćene i primenjene aktivnosti, uz posvećenost poslu, na kraju moraju dati i dobar poslovni rezultat, na opštu korist svih učesnika u procesu.

12.7. Stepen razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije

12.7.1. Stepen razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole

Nakon razmatranja mera međusobne povezanosti pojedinih internih kontrolnih mehanizama i procesa upravljanja rizicima u ovom delu rada pokušaćemo da ukažemo na određeni stepen razvijenosti kvaliteta procesa upravljanja, u zavisnosti od svojinske strukture i veličine preduzeća. Prilikom analize korišćićemo grupu podataka dobijenih iz dela upitnika namenjenog utvrđivanju razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole (FUK). Dobijeni rezultati na pitanja od 1 do 4 iz dela upitnika o FUK, podeljeni po osnovu svojinske strukture i veličini organizacije dati su u sledeće dve tabele 32 i 33.

Tabela 32 - Uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole prema tipu svojine

		Svojina					
		2. Državna		3. Mešovita		1. Privatna	
		f	%	f	%	f	%
1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki priručnik)?	1.NE	8	21.6%	2	33.3%	6	16.7%
	2.NE, inicijalno se uvodi (otpocete su aktivnosti za njegovo uvođenje)	16	43.2%	0	.0%	12	33.3%
	3.DA	13	35.1%	4	66.7%	18	50.0%
2. Da li je u Vašoj organizaciji imenovano neko lice, ili više lica (formirana radna grupa) za sprovođenje sistema Finansijskog upravljanja i kontrole?	1.NE	13	35.1%	2	33.3%	9	26.5%
	2.NE, u toku su aktivnosti na imenovanju	14	37.8%	0	.0%	8	23.5%
	3.DA	10	27.0%	4	66.7%	17	50.0%
3. Da li su uspostavljeni sistemi internih kontrola ?	1.NE	18	50.0%	0	.0%	8	22.2%
	2.DA	18	50.0%	6	100.0%	28	77.8%
4. Da li su kontrole uspostavljene u odnosu na najznačajnije rizike ?	1	9	24.3%	1	16.7%	0	.0%
	2	8	21.6%	0	.0%	4	11.1%
	3	9	24.3%	2	33.3%	8	22.2%
	4	9	24.3%	3	50.0%	14	38.9%
	5	2	5.4%	0	.0%	10	27.8%

Tabela 33 - Uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole prema veličini organizacije

		Velicina organizacije u kojoj radite po broju zaposlenih					
		Mala		Srednja		Velika	
		F	Column N %	F	Column N %	F	Column N %
1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki prirucnik)?	1.NE	4	57.1%	6	23.1%	6	13.0%
	2.NE, inicijalno se uvodi	2	28.6%	11	42.3%	15	32.6%
	3.DA	1	14.3%	9	34.6%	25	54.3%
2. Da li je u Vašoj organizaciji imenovano neko lice, ili više lica (formirana radna grupa) za sprovođenje sistema Finansijskog upravljanja i kontrole?	1.NE	4	57.1%	10	40.0%	10	22.2%
	2.NE, u toku su aktivnosti na imenovanju	2	28.6%	8	32.0%	12	26.7%
	3.DA	1	14.3%	7	28.0%	23	51.1%
3. Da li su uspostavljeni sistemi internih kontrola ?	1.NE	3	42.9%	11	44.0%	12	26.1%
	2.DA	4	57.1%	14	56.0%	34	73.9%
4. Da li su kontrole uspostavljene u odnosu na najznačajnije rizike ?	1	0	.0%	5	20.0%	5	10.6%
	2	1	14.3%	5	20.0%	6	12.8%
	3	2	28.6%	7	28.0%	10	21.3%
	4	2	28.6%	5	20.0%	19	40.4%
	5	2	28.6%	3	12.0%	7	14.9%

Iz prezentovane tabele 32. može se videti da je uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole viša u privatnim i mešovitim preduzećima, a niža u državnim organizacijama gde iznosi 35,1%, ali istovremeno ovde je iskazan i veći broj organizacija koje nameravaju da uvedu FUK od 43,2%, što je verovatno posledica zakonske obaveze za njegovo uspostavljanje u državnom (javnom) sektoru. Na pitanju o uspostavljenosti sistema internih kontrola uočavaju se bolji rezultati po svim tipovima svojine, ali i ovde prednjače privatne organizacije sa 77,8% (izuzev slučaja mešovite svojine gde je 100% uspostavljenost). Posmatrano iz ugla veličine organizacije po broju zaposlenih tabela 33., vidljiva je veća uspostavljenost FUK-a od 54,3% u velikim organizacijama. Uspostavljenost FUK-a u srednjim organizacijama je značajno niža i iznosi 34,6%, dok u malim iznosi svega 14,3%. Na pitanju o uspostavljenosti sistema internih kontrola uočavaju se bolji rezultati po svim veličinama organizacije, ovde prednjače velike organizacije sa 73,9%, dok je u srednjim organizacijama procenat potvrdnih odgovora na ovo pitanje niži i iznosi 56%.

Radi utvrđivanja razlika u nivou finansijskog upravljanja i kontrole prema tipu svojine i veličini organizacije, opredelili smo se za zbirni prikaz podataka iz pojedinih podgrupa pitanja iz dela upitnika FUK. Podgrupe su definisane kao: Kontrolno okruženje, Upravljanje rizicima, Kontrolne aktivnosti, Informacije i komunikacija i Praćenje i nadzor. Sledi prikaz deskriptivnih pokazatelja za skorove na subskalama dela upitnika FUK. Normalna raspodela je zabeležena na varijablama Kontrolno okruženje i Upravljanje rizicima. Skorovi na svim varijablama teže negativnoj asimetriji.

Tabela 34 - Deskriptivni pokazatelji za skorove na subskalama upitnika FUK

	M	SD	Me	Q	Minimum	Maximum	Valid N
Kontrolno okruženje	3.47	.96	3.44	1.44	1.33	5.00	83
Upravljanje rizicima	3.62	1.00	3.75	1.62	1.38	5.00	83
Kontrolne aktivnosti	3.32	1.19	3.67	1.84	1.00	5.00	83
Informacije i komunikacija	3.37	1.10	3.75	1.75	1.00	5.00	82
Praćenje i nadzor	3.35	1.26	3.50	2.34	1.00	5.00	80

Tabela 35 - Pokazatelji normalnosti raspodele za skorove na subskalama upitnika FUK

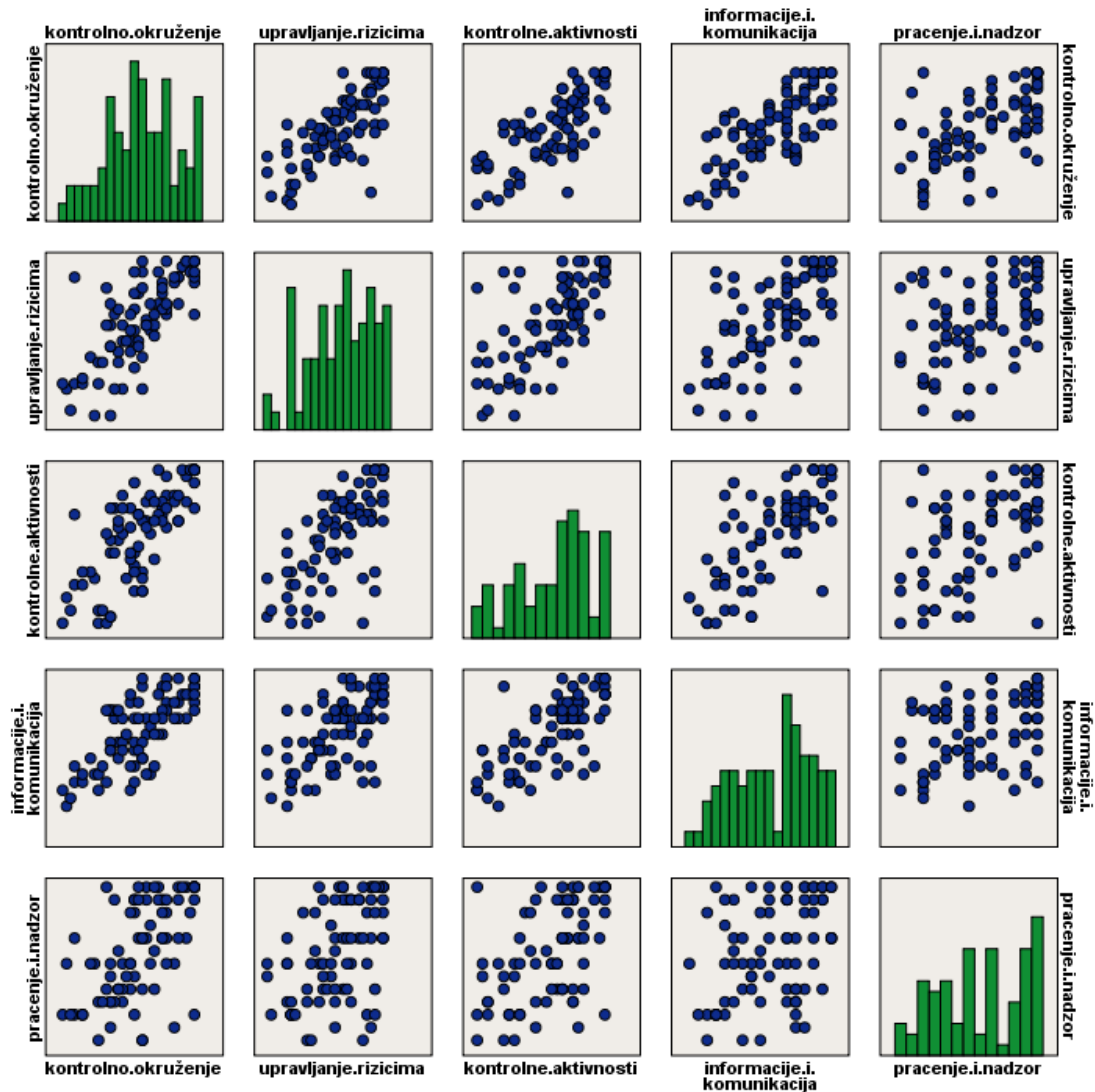
	Skewness		Kurtosis		Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistik	SE	Statistik	SE	Statistik	df	p
Kontrolno okruženje	-.172	.264	-.627	.523	.056	79	.200*
Upravljanje rizicima	-.435	.264	-.753	.523	.084	79	.200*
Kontrolne aktivnosti	-.419	.264	-.910	.523	.132	79	.002
Informacije i komunikacija	-.261	.266	-1.083	.526	.152	79	.000
Praćenje i nadzor	-.176	.269	-1.250	.532	.143	79	.000

Legenda: M je skraćena za aritmetičku sredinu, SD za standardnu devijaciju, Me za medijan, Q za interkvartilni raspon, SE za standardnu grešku, a. Lillieforsova korekcija za značajnost.

Tabela 36 - Ključ za obuhvat pitanja

	Ključ	Cronbachova Alfa	N stavki
Kontrolno okruženje	5-13	.874	9
Upravljanje rizicima	14-21	.921	8
Kontrolne aktivnosti	22-27	.914	6
Informacije i komunikacija	29-32	.886	4
Praćenje i nadzor	34-36	.806	3

Radi slikovitog prikaza distribucije dobijenih rezultata, prikazujemo dijagram sa prikazom rezultata na agregatnim varijablama i njihove međusobne povezanosti, na grafikonu 33.



Grafikon 33 - Tačkasti dijagram sa prikazom rezultata na agregatnim varijablama FUK-a i njihove međusobne povezanosti

Poređenje organizacija po vrsti svojine je izvršeno jednosmernom analizom varijanse, i utvrđeno je da među organizacijama sa različitim tipom svojine postoji značajna razlika u skorovima na:

- Kontrolno okruženje ($F(2:80)= 8.30, p<0.01$),
- Prema Šefeovom post hok testu državna imaju značajno niži skor od ostale 2 vrste svojine.
- Upravljanje rizicima $F(2:80)= 18.03, p<0.01$),
- Prema Šefeovom post hok testu državna imaju značajno niži skor od ostale 2 vrste svojine.
- Kontrolne aktivnosti $F(2:80)= 7.53, p<0.01$),
- Prema Šefeovom post hok testu državna imaju značajno niži skor od privatnog tipa svojine
- Informacije i komunikacija $F(2:80)= 3.38, p<0.01$)

Prema Šefeovom post hok testu državna imaju značajno niži skor od privatnog tipa svojine

U nastavku slede tabelarni prikazi dobijenih rezultata.

Tabela 37 - Rezultati jednosmerne analiza varijanse razlike prema tipu svojine

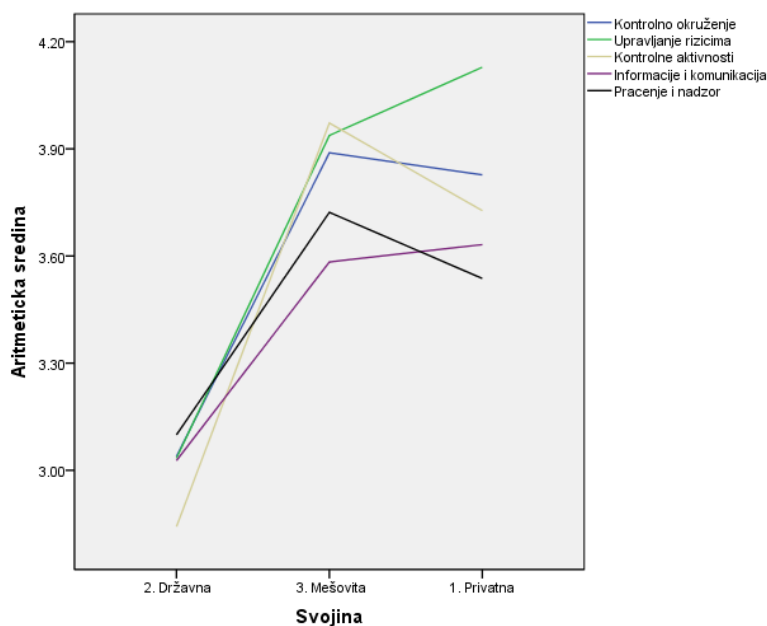
		Suma kvadrata	df	Prosek kvadrata	F	p
Kontrolno okruženje	Između grupa	1061.87	2.00	530.94	8.30**	0.00
	Unutar grupa	5115.65	80.00	63.95		
	Total	6177.52	82.00			
Upravljanje rizicima	Između grupa	1617.79	2.00	808.89	18.03**	0.00
	Unutar grupa	3588.91	80.00	44.86		
	Total	5206.70	82.00			
Kontrolne aktivnosti	Između grupa	658.62	2.00	329.31	7.53**	0.00
	Unutar grupa	3500.61	80.00	43.76		
	Total	4159.23	82.00			
Informacije i komunikacija	Između grupa	124.26	2.00	62.13	3.38*	0.04
	Unutar grupa	1454.13	79.00	18.41		
	Total	1578.39	81.00			
Praćenje i nadzor	Između grupa	36.46	2.00	18.23	1.29	0.28
	Unutar grupa	1086.23	77.00	14.11		
	Total	1122.69	79.00			

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Tabela 38 - Scheffeov post hoc test razlike prema tipu svojine

Zavisna varijabla	(I) Svojina	(J) Svojina	M dif	SE(M dif)	p
Kontrolno okruženje	2. Državna	3. Mešovita	-7.68**	3.51	0.10
		1. Privatna	-7.09**	1.82	0.00
	3. Mešovita	1. Privatna	0.59	3.51	0.99
Upravljanje rizicima	2. Državna	3. Mešovita	-7.34*	2.94	0.05
		1. Privatna	-9.05**	1.53	0.00
	3. Mešovita	1. Privatna	-1.71	2.94	0.85
Kontrolne aktivnosti	2. Državna	3. Mešovita	-6.96	2.91	0.06
		1. Privatna	-5.39**	1.51	0.00
	3. Mešovita	1. Privatna	1.58	2.90	0.86
Informacije i komunikacija	2. Državna	3. Mešovita	-2.23	1.89	0.50
		1. Privatna	-2.51*	0.98	0.04
	3. Mešovita	1. Privatna	-0.28	1.88	0.99

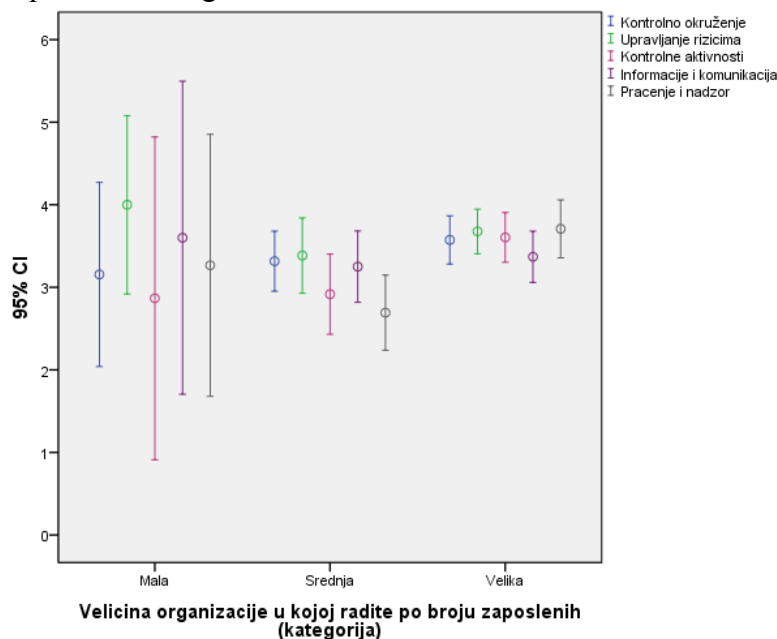
Navedene konstatacije o razlikama među grupama su slikovito prikazane na sledećem grafikonu 34.



Grafikon 34 - Dijagram razlika nivoa kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od tipa svojine

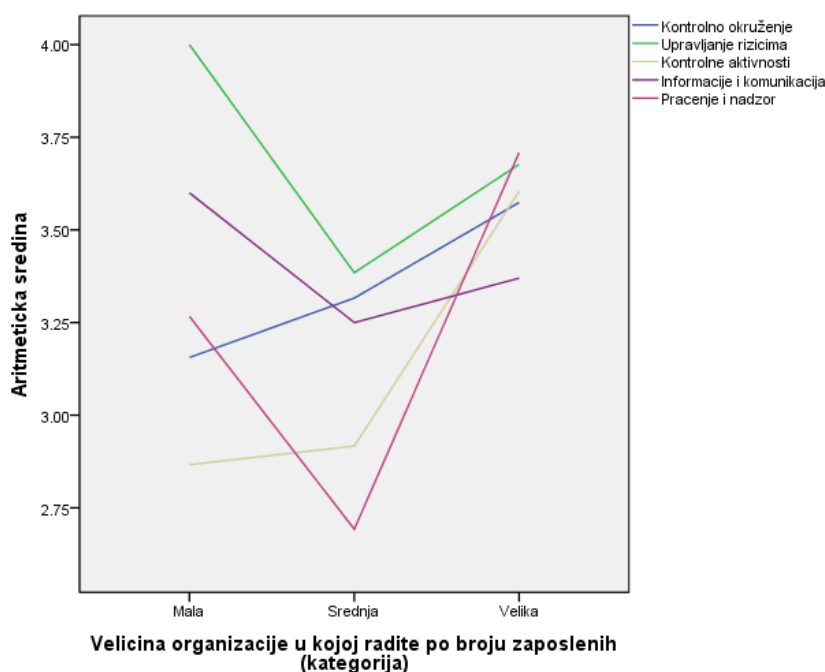
Na varijablama Kontrolno okruženje, Kontrolne aktivnosti i Praćenje i nadzor najveći skor imaju preduzeća/organizacije u mešovitoj svojini, ali oni imaju i najviša variranja na obe varijable što delom proizilazi iz malog broja ispitanika. Slede preduzeća u privatnoj svojini. Državna preduzeća i organizacije imaju značajno niži skor od mešovitih i privatnih preduzeća. Na varijablama Upravljanje rizicima i Informacije i komunikacija najveći skor imaju preduzeća/organizacije u privatnoj svojini, a njima bliske skorove imaju i mešovita preduzeća, dok državna preduzeća/organizacije imaju značajno niži skor od privatnih i mešovitih preduzeća i organizacija.

Poređenjem organizacija po veličini, nismo ustanovili značajnije razlike između grupa, što je slikovito prikazano na grafikonu 35.



Grafikon 35 - Uporedni pregled aritmetičkih sredina i interval poverenja na varijablama finansijskog upravljanja i kontrole prema veličini organizacije

Istovremeno u nastavku dajemo i prikaz aritmetičkih sredina prema veličini organizacije na grafikonu 36.



Grafikon 36 - Dijagram razlika nivoa kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole u zavisnosti od veličine organizacije

Prikazane razlike na grafikonu 36 nisu statistički značajne, ali donekle ukazuju na činjenicu da je uopšteno uzeto kvalitet finansijskog upravljanja i kontrole iskazan po svojim elementima ipak nešto slabije razvijen u organizacijama srednje veličine. Iako poređenjem organizacija po veličini nismo utvrdili statistički značajne razlike između grupa, izvršili smo i analizu povezanosti procesa finansijskog upravljanja i kontrole sa veličinom organizacije. Spearmanovom rang korelacijom se ispostavilo da je veličina organizacije povezana sa skorom na Praćenju i nadzoru, u većim organizacijama utvrđen je veći skor ($\rho_s=.326^{**}$, $p<0.01$, $N=80$). Po ostalim elementima FUK-a nije utvrđena povezanost sa veličinom organizacije.

Utvrđivanje povezanosti između pojedinih elemenata finansijskog upravljanja i kontrole, takođe smo izvršili Spearmanovom rang korelacijom prikazanoj u tabeli 39. Navedena analiza se pokazala veoma zanimljivom. Naime, ustanovljena je vema značajna mera povezanosti između svih pojedinačnih elemenata finansijskog upravljanja i kontrole. Najveća povezanost se pokazala između kvaliteta: Kontrolnog okruženja i Upravljanja rizicima ($\rho_s=.726^{**}$, $p<0.01$, $N=83$); Kontrolnog okruženja i Kontrolnih aktivnosti ($\rho_s=.755^{**}$, $p<0.01$, $N=83$); Kontrolnog okruženja i Informacija i komunikacije ($\rho_s=.704^{**}$, $p<0.01$, $N=82$); i nešto slabija između Kontrolnog okruženja i Praćenja i nadzora ($\rho_s=.571^{**}$, $p<0.01$, $N=80$). Najslabija mera povezanosti, ali još uvek statistički značajna, iskazana je na povezanosti između grupe odgovora na pitanja iz oblasti Informacije i komunikacija i Praćenja i nadzora ($\rho_s=.389^{**}$, $p<0.01$, $N=79$). Detaljan pregled utvrđenih mera povezanosti dat je u tabeli 39.

Tabela 39 - Povezanost među skorovima elemenata FUK-a i njihova međusobna Spearmanova rang korelacija

		Upravljanje rizicima	Kontrolne aktivnosti	Informacije i komunikacija	Pracenje i nadzor
Kontrolno okruženje	ρ_s	.726**	.755**	.704**	.571**
	p	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	82	80
Upravljanje rizicima	ρ_s		.681**	.630**	.470**
	p		.000	.000	.000
	N		83	82	80
Kontrolne aktivnosti	ρ_s			.712**	.530**
	p			.000	.000
	N			82	80
Informacije i komunikacija	ρ_s				.389**
	p				.000
	N				79

Napomena: * predstavlja znak da je $p < 0.05$, a ** da je $p < 0.01$

Stepen razvijenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u jednoj privredi mogao bi se smatrati indikatorom opšteg stepena razvijenosti korporativnog upravljanja. U našem istraživanju prosečno date ocene od 1 do 5 za pojedine elemente finansijskog upravljanja i kontrole vidljive na grafikonu 36, za srednja i velika preduzeća se kreću od 2,7 do 3,7. Stoga, samo radi uslovnog poređenja rezultata, u nastavku navodimo rezultate spomenutog istraživanja iz 2008.g. sprovedenog u 214 akcionarskih društava iz Republike Srbije, objavljenog pod nazivom "Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije" (B.Begović i drugi). U spomenutom radu se navodi sledeće: "Kao opšta ocena korporativnog upravljanja data od ispitanika predmetnog istraživanja, od kojih je polovina upoznata sa Međunarodnim standardima korporativnog upravljanja OECD-a, mereno na skali od 1-5, u ovom radu je sledeća: „Stanje korporativnog upravljanja u (sopstvenom) društvu 3,2; Stanje korporativnog upravljanja u akcionarskim društvima u Srbiji 2,8; Stanje zakonodavstva koje reguliše korporativno upravljanje 2,8. Zanimljiva je ova razika između ocene kvaliteta korporativnog upravljanja u svom društvu i u ostalim akcionarskim društvima. Pri savršenom znanju, ta razlika ne bi trebalo da postoji. No, ukoliko pretpostavimo da ispitanici bolje poznaju stanje u svom nego u drugim preduzećima, što je razumno, tada možemo zaključiti da je stanje korporativnog upravljanja bolje nego što se misli. Kao glavne prepreke unapređenju korporativnog upravljanja, najčešće su percipirani manjak znanja i informacija (36% ispitanika), neefikasno korporativno zakonodavstvo (16%), informacije o korporativnom upravljanju su poslovna tajna (13%) i tako dalje." Pored toga ponovo navodimo nalaze Državne revizorske institucije Republike Srbije, koja u svojim zapisnicima o reviziji finansijskih izveštaja i pravilnosti poslovanja, u poglavlju o internoj kontroli i reviziji, u najvećem broju slučajeva konstatuje da direktni i indirektni korisnici budžeta, kao i javna preduzeća (republička i lokalne samouprave) nemaju uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole, nemaju uveden sistem procene i upravljanja poslovnim rizicima i nemaju uspostavljen funkciju interne revizije.

U ovom delu rada smo pokušali da damo prikaz razvijenosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u Republici Srbiji na osnovu našeg prigodnog uzorka. U nastavku dajemo zaseban detaljniji prikaz razvijenosti Interne revizije, po nama najvažnijeg elementa iz grupe pitanja praćenja i nadzora.

12.7.2. Stepen razvijenosti interne revizije

Posle razmatranja razvijenosti procesa finansijskog upravljanja i kontrole, u ovom delu rada pokušaćemo da ukažemo na stepen razvijenosti interne revizije, kao vema važnog i neodvojivog dela dobrog procesa upravljanja. Prilikom analize korišćićemo grupu podataka dobijenih iz dela upitnika namenjenog utvrđivanju razvijenosti finansijskog upravljanja i kontrole (FUK), na pitanje broj 33 - Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije, grupe pitanja iz oblasti kontrolnog okruženja, kao i posebne grupe pitanja namenjenih isključivo internim revizorima. Na posebnu grupu pitanja odgovore smo dobili od 42 interna revizora iz 37 entiteta.

Na pitanje o uspostavljenosti funkcije interne revizije može se konstatovati njena uvedenost u 58,5% organizacija, a njeno uvođenje se očekuje u 18,3% organizacija, što je relativno visok nivo uvedenosti, koji treba da da rezultate u budućnosti. Dobijeni rezultati na pitanja o uspostavljenosti funkcije interne revizije u organizaciji, podeljeni po osnovu svojinske strukture i veličini organizacije, dati su u sledeće dve tabele 40. i 41.

Tabela 40 - Uspostavljenost interne revizije prema tipu svojine

			33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?			Total
			1. NE	2. NE, inicijalno se uvode aktivnosti	3. DA	
Svojina	2. Državna	frekvencija	7	7	24	38
		% unutar Svojina	18.4%	18.4%	63.2%	100.0%
		% unutar 33.	36.8%	46.7%	50.0%	46.3%
	3. Mešovita	frekvencija	1	2	3	6
		% unutar Svojina	16.7%	33.3%	50.0%	100.0%
		% unutar 33.	5.3%	13.3%	6.3%	7.3%
	1. Privatna	frekvencija	11	6	21	38
		% unutar Svojina	28.9%	15.8%	55.3%	100.0%
		% unutar 33.	57.9%	40.0%	43.8%	46.3%

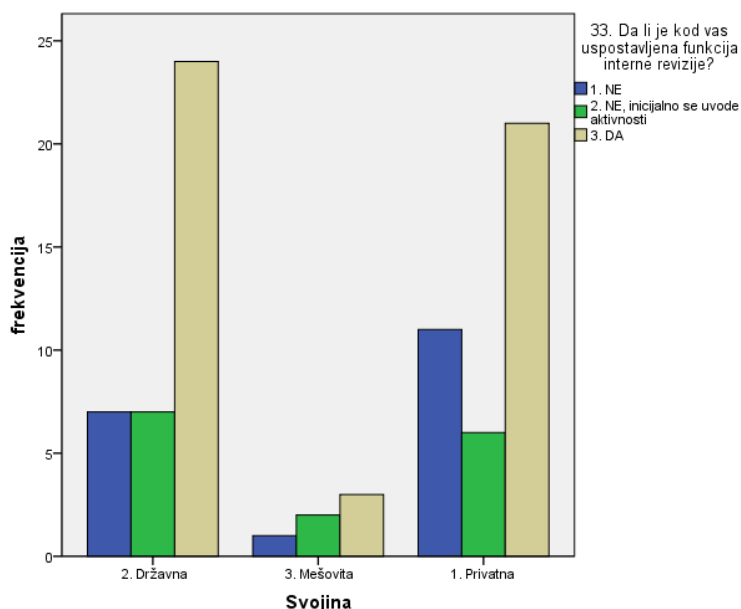
Tabela 41 - Uspostavljenost interne revizije prema veličini organizacije

			33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?			Total
			1. NE	2. NE, inicijalno se uvode aktivnosti	3. DA	
Veličina organizacije u kojoj radite po broju zaposlenih (kategorija)	Mala	F	4	2	1	7
		% unutar Veličina	57.1%	28.6%	14.3%	100.0%
		% unutar 33	21.1%	13.3%	2.1%	8.5%
	Srednja	F	10	7	10	27
		% unutar Veličina	37.0%	25.9%	37.0%	100.0%
		% unutar 33	52.6%	46.7%	20.8%	32.9%
	Velika	F	5	6	37	48
		% unutar Veličina	10.4%	12.5%	77.1%	100.0%
		% unutar 33	26.3%	40.0%	77.1%	58.5%

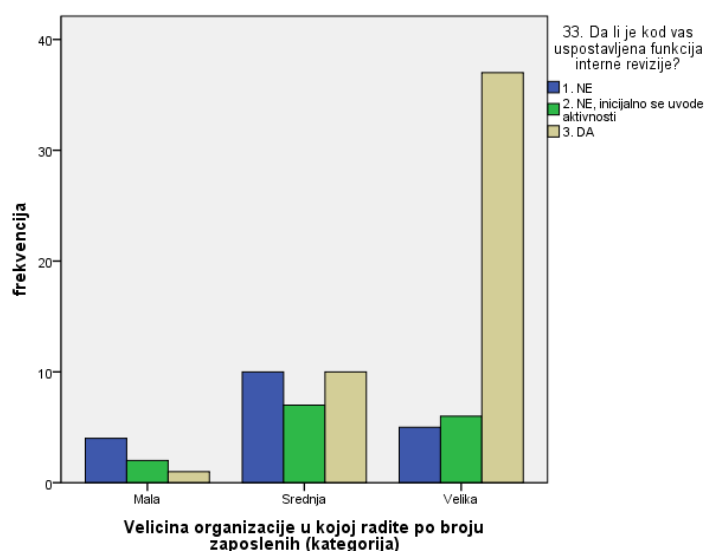
Na osnovu analize podataka iz našeg uzorka, u tabeli 40 se konstatuje viši stepen uvedenosti interne revizije u entitetima u državnoj svojini od 63,2%, a odmah zatim 55,3% u preduzećima u privatnoj svojini. Ovakav procenat uvedenosti interne revizije u preduzećima/organizacijama u državnoj svojini svakako da je posledica postojanja zakonske obaveze za njeno uvođenje.

Analizom podataka iz tabele 41 vidljiva je veća zastupljenost organizacije funkcije interne revizije u velikim preduzećima od 77,1%, dok je stepen uvedenosti interne revizije značajno niži u preduzećima srednje veličine i iznosi 37%. U malim preduzećima je zabeležen najniži stepen uvedenosti interne revizije u visini od 14,3%. Dobro je da je stepen uvedenosti funkcije interne revizije viši u velikom preduzećima, jer time svakom da imamo bolju pokrivenost većeg kapitala.

Prethodne konstatacije prikazujemo i grafički na grafikonima 37 i 38.



Grafikon 37 - Prikaz implementacije interne revizije prema vlasničkoj strukturi



Grafikon 38 - Prikaz implementacije interne revizije prema veličini organizacije

Prilikom utvrđivanja postojana povezanosti između svojinske strukture i veličine organizacije sa uspostavljenošću funkcije interne revizije, Spearmanovom rang korelacijom utvrđena je značajna povezanost sa veličinom preduzeća ($\rho_S = .473^{**}$, $p < 0.01$, $N = 82$), odnosno da se u većim preduzećima češće uspostavlja funkcija interne revizije.

Tabela 42 - Povezanost između svojinske strukture i veličine organizacija sa uspostavljanjem interne revizije

		33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?
8. Svojina	ρ_s	-.098
	p	.379
	N	82
9. Veličina preduzeća	ρ_s	.473**
	p	.000
	N	82

Pomenute analize ne ulaze u pitanje pozicioniranja i kvalitet rada interne revizije u organizaciji. Stoga će naša naredne razmatranja predstavljati pokušaj prikaza pozicioniranja i donekle kvaliteta rada interne revizije u Srbiji.

Prvo ćemo se dotaći još tri pitanja iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole koja se odnose na oblast praćenja i nadzora, a dali su ih svi ispitanici. Na pitanje 34. Da li rukovodilac prihvata i sprovodi usaglašene preporuke interne revizije dobijeno je 77 odgovora, od čega 48,1% ispitanika je dalo odgovore sa višom ocenom 4 i 5. Ta činjenica nam ukazuje na to da se kod nas još uvek u nedovoljnoj meri, ili ispod polovičnoj meri, prihvataju i sprovode usaglašene preporuke interne revizije. Uzrok za to, po nama, može biti u činjenici da rukovodstva preduzeća još nisu u potpunosti razumela značaj interne revizije za unapređenje poslovnih procesa u preduzeću, ili nizak kvalitet rada interne revizije. Mi smo mišljenja da ipak još kod nas nije dovoljno jasno razumevanje uloge interne revizije u preduzeću, odnosno da nedostaje dovoljno jasan tzv. „ton sa vrha“.

Na pitanje 35. Da li se prati izvršenje preporuka koje daju eksterni i interni revizori za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrola, dobijeni su nešto bolji rezultati u kojima je više ocene dalo 65% ispitanika, ali to je postupak koji zajedno sprovode rukovodstvo i interna revizija nakon prihvatanja preporuka, a istovremeno u ovom pitanju su sadržane i preporuke eksterne revizije.

Na pitanje 36. Da li su izveštaji interne revizije dostupni zaposlenima u oblastima na koje se izveštaj odnosi, dobijeni su ponovo polovični rezultati, više ocene je dalo samo 50,1% ispitanika. Sličan rezultat dobijenih odgovora, kao i na pitanje o prihvatanju datih preporuka, može takođe da ukazuje na odnos prema aktivnostima interne revizije, odnosno na stepen posvećenosti u realizaciji datih preporuka. Da bi bila sprovodiva preporuka mora biti jasna i dostupna svim zainteresovanim stranama u procesu upravljanja ciljevima i rizicima.

Prethodno je izvršen prikaz dobijenih odgovora od svih učesnika u anketi, a u nastavku dajemo analizu odgovora dobijenih na pitanja namenjena isključivo internim revizorima. Uzet je u obzir broj odgovora razvrstanih po entitetima. Prokomentarišaćemo veći deo pitanja iz dela Upitnika namenjen internim revizorima. U strukturi ispitanika najveća je zastupljenost internih revizora je iz državnog sektora 55 %, zatim iz privatnog 36% . Najveća zastupljenost je ispitanika je iz velikih sistema i to 76%, a 21% iz sistema srednje veličine.

Prema dužini uspostavljenosti interne revizije u organizacijama najzastupljenija je grupa od 43% u kojoj je interna revizija uspostavljena u periodu od zadnje 4 godine. Zatim sledi grupa od 30% u kojoj je interna revizija uspostavljena u periodu od pre 5 do 10 godina, i na kraju grupa preko 10 godina od 27%, preduzeća iz našeg uzorka. Ovi podaci mogu da nam ukažu na to da se interna revizija kod nas još uvek nalazi u ranoj fazi uspostavljanja, obzirom da za neke veće pozitivne efekte od uspostavljanja funkcije interne revizije u organizaciji treba da prođe od 3 do 5 godina.

U najvećem broju slučajeva od 62%, interna revizija je organizovana kao zasebna služba, a zatim u 35% slučajeva kao samostalni izvršni interni revizor, a u jednom slučaju je

formirana i zajednička služba za internu reviziju. Broj internih revizora po organizacijama je raznolik, kreće se od jednog internog revizora u 49% slučajeva, od 2 do 5 internih revizora ima 27% organizacija, a 24% organizacija ima preko 5 internih revizora.

Na pitanje o poslovima koje obavljaju interni revizori, moglo se dati više odgovora pa postoje i kombinacije sa nekoliko odgovora; procenat učešća pojedinih odgovora dat je u tabeli 43. Uglavnom interni revizori obavljaju poslove interne revizije a dosta veliki procenat njih obavlja pored revizorskih poslova i konsultantske poslove. Ali postoje i slučajevi koji nisu u skladu sa standardima interne revizije, odnosno kada interni revizori izrađuju pravilnike i procedure, rade računovodstvene poslove ili uopšte ne rade poslove interne revizije.

Tabela 43 - Pregled poslova koje obavljaju interni revizori

	frekvencija	procenat %
1. Ne obavlja druge poslove, sem poslova interne revizije	18	48,6%
2. Osim poslova interne revizije, obavlja i konsultantske poslove u svojoj organizaciji	18	48,6%
3. Računovodstvene poslove	2	5,4%
4. Izrađuje pravilnike i procedure	4	10,8%
5. Uopšte ne obavlja poslove interne revizije	3	8,1%

Po pitanju obima konsultantskih usluga, slični rezultati su dobijeni i u okviru spomenutog istraživanja iz 2010.g. sprovedenog od strane Udruženja internih revizora Srbije, kada je za poslove pružanja pomoći, treninga i edukacija... zabaležen procenat od 48,4% odgovora.

Odgovori na pitanje o organizacionoj i funkcionalnoj odgovornosti interne revizije se uglavnom poklapaju sa vlasničkom strukturom entiteta. Generalnom direktoru/najvišem rukovodiocu odgovorno je 59,5 % internih revizora iz našeg uzorka. Ostali su odgovorni Nadzornom, Upravnom ili Revizorskom odboru. Ali postoje čudni odgovori od 8,1%, dva odgovora koji svoju odgovornost vezuju za finansijskog direktora, i jedan odgovor internog revizora koji nema definisanu svoju odgovornost, što ni jedno ni drugo, nikako nije standard organizacije interne revizije.

U većini organizacija 73% internih revizora smatra da ima odgovarajući pristup upravi i menadžmentu organizacije. Na pitanje broj 11. Kako uspostavljate plan interne revizije dobijeni su sledeći karakteristični odgovori: Upotrebom metodologije zasnovane na oceni rizika 76%, Proverom plana prethodnih godina 43%, Zahtevima menadžmenta 35%, dok plan interne revizije ne postoji u 11% slučajeva. Međunarodnih standarda interne revizije u svom radu se pridržavaju u 70% organizacija, delimično nekih standarda 22%, dok se 8% ne pridržava standarda. Na pitanje broj 15. Da li Vaša organizacija izveštava o internim kontrolama u okviru godišnjih izveštaja, dobili smo sledeću strukturu odgovora prikazanu u tabeli 44. Navedeni rezultati su nešto bolji, nego dobijeni rezultati u okviru ranije spomenutog istraživanja iz 2010.g. sprovedenog od strane IIA i Udruženja internih revizora Srbije, koji za osnov opredeljenja plana rada revizije navodi: 43,48% na bazi metodologije procene rizika, 26,09% na bazi provere planova iz prethodne godine, 21,74% na bazi zahteva menadžmenta ili odbora za reviziju.

Tabela 44 - Izveštavanje o internim kontrolama u okviru godišnjih izveštaja organizacije

	frekvencija	procenat %
Da, izveštaj je baziran na odgovornosti rukovodstva da identifikuje i odgovori na rizike značajne za organizaciju	8	21,6%
Da, izveštaj je baziran prvenstveno na odgovornosti rukovodstva za integritet i pouzdanost finansijskih informacija	4	10,8%
Da, prema zahtevu Narodne Banke Srbije	1	2,7%
Da, to je opsežni izveštaj baziran na prihvaćenom kontrolnom okviru (npr. COSO, CoCo, UK Combined Code, AMF Code)	5	13,5%
Ne radi se izveštaj o internim kontrolama, ili nema odgovora	19	51,4%

Pregledom gornje tabele 44. upada u oči veoma visok procenat od 51,4 onih organizacija koje u okviru godišnjih izveštaja ne izveštavaju o internim kontrolama. Ostale organizacije izveštavaju o internim kontrolama na godišnjem nivou. Za ocenu načina merenja izvršenja aktivnosti interne revizije ispitanicima je bilo ponuđeno 11 odgovora a svako je mogao da da više odgovora. Najrasprostranjeniji način merenja izvršenja aktivnosti interne revizije je u 48,6% slučajeva broj prihvaćenih preporuka, zatim sledi procenat izvršenja revizorskog plana sa 45,9%, na trećem mestu su povratne informacije od strane višeg rukovodstva ili odbora sa 37,8%, dok u 27% organizacija nema formalnog merenja, celokupan pregled dat je u tabeli 45.

Tabela 45 - Načini merenja izvršenja aktivnosti interne revizije

	frekvencija	%
1. Balansirani scorecard - sistem strateškog planiranja i rukovođenja	3	8.1%
2. Pregledom/ povratnom informacijom od strane: odbora, odbora za reviziju i/ili višeg rukovodstva	14	37.8%
3. Klijent/revidiranim istraživanjima u redovnim odeljenjima	2	5.4%
4. Preporukama koje su prihvaćene / primljene	18	48.6%
5. Uštedama/izbegavanjem troškova i poboljšanjima na osnovu preporuka koje su primenjene	9	24.3%
6. Osloncem eksterne revizije na aktivnost interne revizije	6	16.2%
7. Procentom izvršenja revizorskog plana	17	45.9%
8. Brojem značajnih revizorskih nalaza	8	21.6%
9. Odsustvom regulatornih ili reputacionih problema i značajnih poremećaja	2	5.4%
10. Nema formalnog merenja izvršenja aktivnosti interne revizije	10	27.0%
11. Ostalo: Godišnji izveštaj ministarstvu finansija	1	2.7%

I na kraju dajemo samo kraći pregled stavova intervjuisanih internih revizora o usaglašenosti njihovih aktivnosti sa pojedinim međunarodnim standardima interne revizije u tabeli 46.

Tabela 46 - Usaglašenost sa standardima interne revizije

	1. Da		2. Negativan ili bez odgovora	
	frekvencija	%	frekvencija	%
1000 Svrha, ovlašćenja i odgovornost	27	73.0%	10	27,0%
1100 Nezavisnost i objektivnost	26	70.3%	11	29,7%
1200 Stručnost i dužna profesionalna pažnja	27	73.0%	10	27,0%
1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta	21	56.8%	16	43,2%
2000 Upravljanje aktivnošću interne revizije	24	64.9%	13	35,1%
2100 Priroda posla	19	51.4%	18	48,6%
2200 Planiranje angažovanja	25	67.6%	12	32,4%
2300 Izvođenje angažovanja	24	64.9%	13	35,1%
2400 Izveštavanje o rezultatima	25	67.6%	12	32,4%
2500 Praćenje napretka	25	67.6%	12	32,4%
2600 Razrešenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva	18	48.6%	19	51,4%

Najniži procenat usaglašenosti i primene međunarodnih standarda interne revizije je zabeležen kod sledećih standarda: 2600 Razrešenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva 48,6%, 2100 Priroda posla 51,4% i 1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta 56,8%, dok je najveći stepen usaglašenosti od 70% do 73% usaglašenosti zabeležen kod prva tri standarda: 1000 Svrha, ovlašćenja i odgovornost, 1100 Nezavisnost i objektivnost, 1200 Stručnost i dužna profesionalna pažnja.

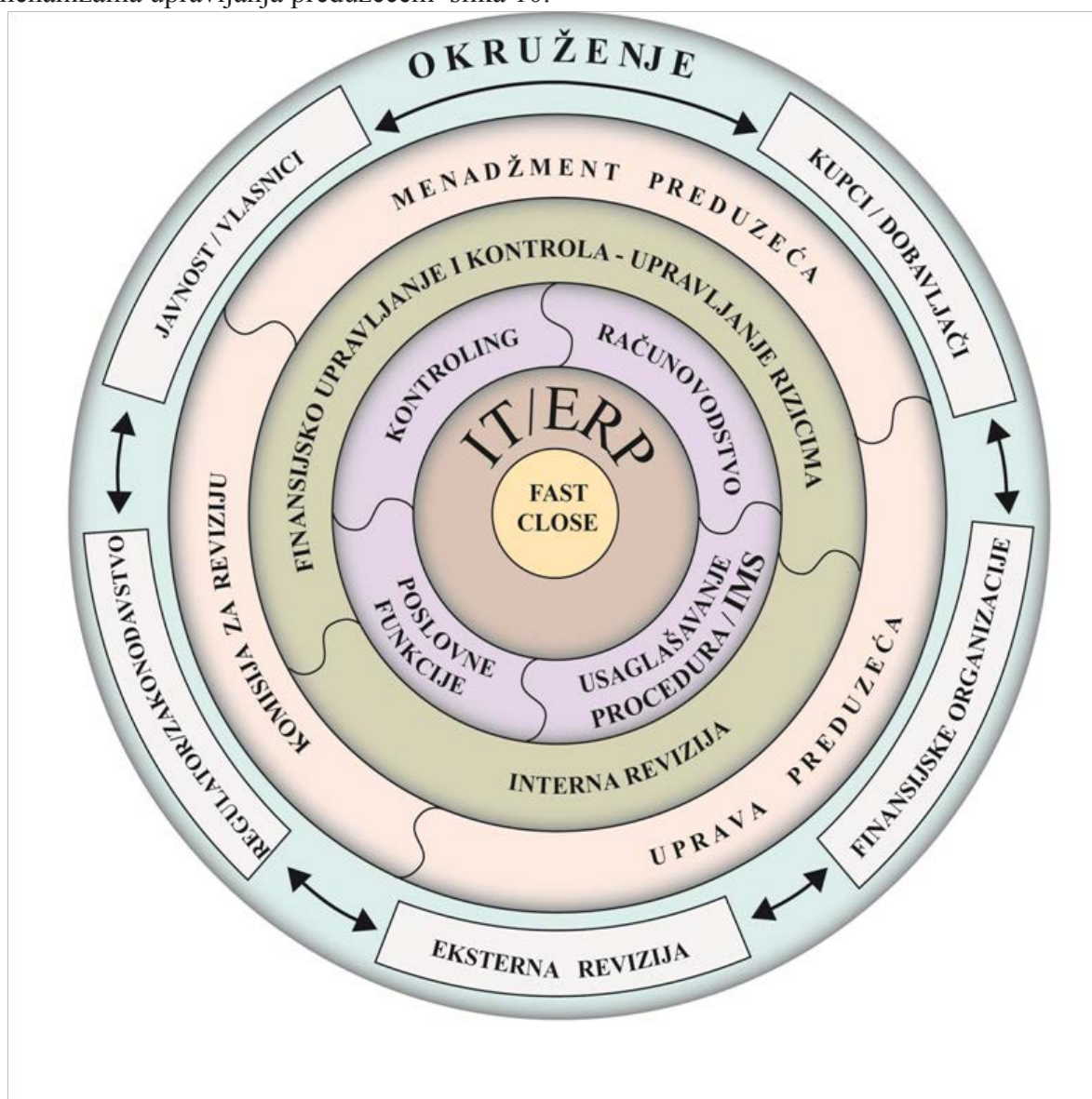
Navedeni rezultati su nešto bolji, nego dobijeni rezultati u okviru ranije spomenutog istraživanja iz 2010.g. sprovedenog od strane IIA i Udruženja internih revizora Srbije, kada je ustanovljena niža usaglašenost sa standardom 1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta od 28,6%, sa standardom 2600 Razrešenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva konstatovana je nešto veća usaglašenost od 56,%, dok je za standard 2100 Priroda posla zabeležen veći procenat usaglašenosti od 57,0%. Svakako da na različite rezultate dva istraživanja, pored različitog perioda ima i struktura ispitanika. U istraživanju UIRS-a iz 2010.g. obuhvaćen je manji broj internih revizora iz državnog sektora od 3,3%, a u našem uzorku obuhvat internih revizora iz državnog (javnog) sektora iznosi 56,7% svega. No i s obzira na to, našim istraživanjem se može konstatovati određeno povećanje usaglašenosti sa standardom 1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta, u roku od tri godine.

Na osnovu podataka o ispod polovičnom sprovođenju usaglašenih i prihvaćenih preporuka interne revizije. Mišljenja smo da kod nas još uvek ne postoji dovoljno jasno razumevanje uloge interne revizije u preduzeću, odnosno da nedostaje dovoljno jasn tzv. „ton sa vrha“. Na tu činjenicu ukazuju i podaci da dosta veliki procenat internih revizora obavlja pored revizorskih poslova i druge konsultantske poslove. Ali postoje i slučajevi, koji nisu u

skladu sa standardima interne revizije, gde interni revizori izrađuju pravilnike i procedure, rade računovodstvene poslove ili uopšte ne rade poslove interne revizije. Uvođenje interne revizije u preko 73% organizacija je kod nas otpočelo u periodu kraćem od deset godina, što sve ide u prilog konstataciji da je interna revizija kod nas još uvek aktivnost u nastajanju i razvoju.

13. PREDLOG MODELA INTERNIH KONTROLNIH MEHANIZAMA (IKM)

Poalzeći od rezultata ovog istraživanja, kao i od preovlađujućih stavova stručne i naučne javnosti u nastavku dajemo predlog Modela interaktivnih nivoa internih kontrolnih mehanizama upravljanja preduzećem slika 10.



Slika 10 – Model interaktivnih nivoa internih kontrolnih mehanizama upravljanja preduzećem

↔ Označava smer kretanja celokupnog sistema

Model interaktivnih nivoa internih mehanizama upravljanja preduzećem, je definisan i samim delom svoga naziva “interaktivnih nivoa”, što podrazumeva stalno međusobno kretanje i direktnu komunikaciju, među svim elementima internog modela, kao reakciju na međusobne signale i signale iz okruženja. Okruženje preduzeća se takođe nalazi u jednom dinamičnom stanju međusobnih kretanja i komunikacije. Predstavljani su sledeći elementi okruženja:

1. Javnost/Vlasnici, predstavlja vlasnike kapitala i najširu javnost. Najšira javnost predstavlja zainteresovanost celog društvenog sistema za stabilan i kontinuiran privredni razvoj, koji garantuje sigurnost: radnih mesta, investiranog kapitala, penzionu i socijalnu sigurnost, i drugo.
2. Regulator/Zakonodavstvo, predstavlja državno uređenje koje svojim zakonodavnim mehanizmima štiti interese najšire javnost, u svim sferama društvenog života. Oni daju osnovi smer i ton svih kontrola usmerenih na zaštitu opštedruštvenih interesa. Podrazumeva sledeće sisteme: privredni, socijalni, monetarni, fiskalni, pravni, bezbednosni, ekološki i druge sisteme.
3. Eksterna revizija shvaćena u svom užem smislu, predstavlja nezavisnu stručnu potvrdu finansijskih rezultata preduzeća
4. Finansijske organizacije predstavljaju pre svega banke, osiguravajuće kuće i razni fondovi, takođe zainteresovane učesnike u procesu.
5. Kupci/Dobavljači su naravno najčešći direktni učesnici u procesu.

Ostali elementi unutar okruženja u prvoj zatvorenoj liniji predstavljaju preduzeće ili organizaciju, sa svim svojim poslovnim i upravljačkim procesima u stalnoj povezanosti i međusobnom kretanju, uz kontinuiranu razmenu informacija. Elementi procesa upravljanja su predstavljani u vidu pojedinih internih kontrolnih mehanizama koje smo i posmatrali u ovom našem radu:

1. Nivo 1. Menadžment preduzeća, predstavlja više izvršno rukovodstvo preduzeća
2. Nivo 1. Upravu preduzeća predstavljaju, Skupštine akcionara, upravni, nadzorni i drugi odbori osim odbora za reviziju.
3. Nivo 1. Komisija ili odbor za reviziju, predstavlja savetodavno telo uprave i menadžmenta preduzeća.
4. Nivo 2. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK,) sa organizacijom procesa upravljanja rizicima je ključni nivo upravljanja.
5. Nivo 2. Interna revizija (IR), kao nadzorna funkcija celokupnog procesa, mora biti odmah uz sam proces FUK-a.
6. Nivo 3. ali ne i hijerarhijski niži nivo predstavljaju sve Poslovne funkcije preduzeća.
7. Nivo 3. Računovodstvo funkcija.
8. Nivo 3. Kontrolinška funkcija.
9. Nivo 3. IMS ili funkcija za usaglašavanje procedura.
10. Nivo 4. IT/ERP odnosno informacione tehnologije ili savremeni integrisani informacioni sistemi.
11. Nivo 5. Fast Close, ili proces brzog računovodstvenog zatvaranja perioda.
12. Ujedno svi posmatrani elementi, po svim nivoima, čine jednu nerazdvojnu celinu.

Prilikom izbora metode za način merenja dorinosa pojedinačnih internih kontrolnih mehanizama procesu upravljanja, imali smo na umu potrebu za izborom jedinstvenog modela, kako bismo obezbedili iste mere doprinosa pojedinih elemenata. U nastavku dajemo kraće obrazloženje i pojašnjenje funkcionisanja predloženog modela:

1. Nivo 1. Menadžment preduzeća predstavlja više izvršno rukovodstvo preduzeća. Odgovorno je za celokupan proces upravljanja upravi preduzeća.
2. Nivo 1. Upravu preduzeća predstavljaju Skupština akcionara, upravni, nadzorni i drugi odbori osim odbora za reviziju. Odgovorni su za celokupan proces upravljanja vlasnicima, široj javnosti, regulatoru.
3. Nivo 1. Komisija ili odbor za reviziju, predstavlja savetodavno, stručno i nezavisno telo uprave i menadžmenta preduzeća. Za postojanje komisije za reviziju u preduzeću je potvrđena statistički značajna povezanost sa 6 od 8 odabranih elemenata upravljanja ciljevima i rizicima.
4. Nivo 2. Finansijsko upravljanje i kontrola sa organizacijom procesa upravljanja rizicima je ključni nivo upravljanja, gde je za FUK potvrđena statistički značajna povezanost u 5 od 8 elemenata, a za proces upravljanja poslovnim rizicima sa svih 8 elemenata procesa upravljanja ciljevima i rizicima. Na ovom mestu se postavlja pitanje koordinacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole. U anglosaksonskom zakonodavnom sistemu ova uloga je namenjena finansijskom direktoru (CFO - Chief Financial Officer). Međutim, mi smo mišljenja da ova funkcija više odgovara samo za slučaj upravljanja isključivo rizicima finansijskog izveštavanja i finansijskim rizicima. U slučaju potreba za upravljanjem i operativnim rizicima potrebno je sadejstvo svih poslovnih funkcija, svaka iz svoje nadležnosti. Pitanje odgovornosti za celokupan proces po nama se ne postavlja jer je ona uvek na generalnom izvršnom menadžeru (CEO - Chief Executive Officer). Dakle, ostaje samo otvoreno pitanje koordinacije celog procesa upravljanja rizicima, koji bismo namenili rukovodiocu službe kontrolinga, zbog njene funkcije i značaja u preduzeću. Predlažemo da se celokupan proces upravljanja rizicima organizuje kroz koordinaciju rukovodioca službe kontrolinga.
5. Nivo 2. Interna revizija kao nadzorna funkcija celokupnog procesa, mora biti odmah uz sam proces FUK-a. Za IR odabranom metodom, u našim uslovima nismo bili u mogućnosti da potvrdimo osnovnu postavljenu hipotezu o njenom značajnom doprinosu procesu upravljanja, odnosno postoji povezanost samo sa elementom postojanja procene rizika. Međutim, potvrđivanjem druge postavljene hipoteze, o njenom statistički značajnom doprinosu uspostavljanju sistema FUK-a smatramo i osnovnu hipotezu indirektno potvrđenom.
6. Nivo 3. ali ne i hijerarhijski niži nivo predstavljaju sve Poslovne funkcije preduzeća. U to se mogu nabrojati: tehničke, komercijalne, pravne, HR i druge funkcije. Poslovne funkcije su istovremeno i osnovni kreatori i osnovni korisnici celokupnog sistema internih kontrola.
7. Nivo 3. Računovodstvena funkcija je posebno izdvojena kako bi se skrenula posebna pažnja na sam proces prikupljanja i obrade računovodstvenih informacija. Postavljene hipoteze o njihovom doprinosu su potvrđene oba puta u svih 8 odabranih elemenata.
8. Nivo 3. Kontroling osnovni koordinator u celom procesu planiranja i izveštavanja u preduzeću. Stoga smatramo da je sam proces upravljanja rizicima potrebno povezati pre svega sa procesom planiranja, a zatim i izveštavanja. Time bi se rizici blagovremeno registrovali. Kontroling je koordinator svih funkcija u upravljanju rizicima preduzeća, kroz izradu planova i izveštaja o realizaciji plana.
9. Nivo 3. IMS i usaglašavanje procedura, i pored toga što nisu dokazane osnovne postavljene hipoteze o njegovom doprinosu procesu upravljanja, jeste vema bitan činilac u celokupnom procesu. On bi trebalo da predstavlja tačku koordinacije među poslovnim funkcijama u procesu usaglašavanja procedura za uređenje poslovnih procesa. Utvrđena je njegova statistički značajna povezanost sa

postojanjem detaljnih opisa, uključujući i toka dokumentacije, koraka u donošenju odluka, rokova za završetak posla i uspostavljanje kontrolnih mehanizama u poslovnim procesima. Potvrđena je takođe i pomoćna hipoteza o postojanju značajne povezanosti između uvedenosti ISO standarda i njihovog doprinosa uvođenju ERP sistema.

10. Nivo 4. IT/ERP odnosno informacione tehnologije ili savremeni integrisani informacioni sistemi su posebna grupa elemenata internih kontrola, namenjeni su svim ostalim kontrolnim funkcijama i od njihovog kvaliteta indirektno zavisi i kvalitet procesa upravljanja. To je i potvrđeno hipotezama o doprinosu razvijenosti informacionog sistema učestalosti izveštavanja i skraćanja rokova za izradu izveštaja.
11. Nivo 5. Fast Close, ili proces brzog računovodstvenog zatvaranja perioda, nalazi se ne slučajno u samom centru modela. Potvrđene su postavljene hipoteze o povezanosti učestalosti izveštavanja sa svih 8, i skraćanja rokova za izradu izveštaja u 7 od 8 elemenata upravljanja ciljevima i rizicima. Ako znamo da je kvalitet i brzina informacija ključna u procesu upravljanja (rizicima) tada je svakako moramo obezbediti. Fast Close je smešten u centar modela jer je potreban podjednako svim učesnicima, isto kao i ERP, samo on predstavlja posebnu procesnu nadogradnju svih navedenih internih kontrolnih mehanizama trećeg i četvrtog nivoa.
12. Ujedno svi posmatrani elementi, po svim nivoima, čine celinu u svom sadejstvu i istovremeno su i kreatori i korisnici dizajniranih procesa. Zajedno doprinose stvaranju jedinstvenog kontrolnog okruženja od čijeg kvaliteta nesumnjivo zavisi i kvalitet procesa upravljanja, kako u međusobnim odnosima tako i u odnosima sa okruženjem.

Smatramo važnim da napomenemo da je predloženi Model interaktivnih nivoa internih kontrolnih mehanizama upravljanja je isključivo funkcionalnog karaktera. Odnosno, ukoliko u nekom od malih ili srednjih preduzeća manje veličine, nije nužno formirati pojedinačne zasebne funkcije za sve kontrolne elemente, potrebno je obezbediti njihovo postojanje i funkcionalnost u okviru neke srodne funkcije. Važno je i ovom prilikom pridržavati se principa da troškovi kontrola ne prevazilaze očekivane koristi. Svakako, osnovni je cilj da se obezbedi funkcionalnost svih datih elemenata. Na primer, preduzeća svih veličina moraju imati uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole, ali spomenute dve veličine preduzeća ne moraju imati posebno formiranu službu interne revizije, ako zakonom nije posebno određeno. Njima se ostavlja mogućnost da periodično uslužno izvrše interne revizije pojedinih poslovnih procesa. Isto važi i za veličinu i konformnost korišćenog računovodstvenog informacionog sistema, pa sve do uslužnog angažovanja računovodstvene agencije. Za razliku od malih ili srednjih preduzeća manje veličine, sva složenija srednja veća preduzeća, kao i velika preduzeća, moraju imati odgovarajuću razvijenost svih predloženih elemenata strukture saglasno svojoj veličini i složenosti.

14. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U prvom delu rada pored definisanja predmeta i ciljeva istraživanja, izneli smo teorijski aspekt predmeta našeg istraživanja. Interni kontrolni mehanizmi su oni mehanizmi kontrole, koje rukovodstvo samo dizajnira u cilju ostvarenja kvalitetnijeg upravljanja, u funkciji ostvarenja definisanih ciljeva. Postoje zakonom propisani interni kontrolni mehanizmi i dodatni ili dobrovoljni mehanizmi, koje rukovodstvo samoinicijativno uvodi.

Finansijsko upravljanje i kontrola (interna kontrola) obuhvataju celokupni sistem finansijskih i drugih kontrola, uključujući i organizacionu strukturu, metode i procedure, i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema organizacije. Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju celokupni sistem internih kontrola koje uspostavljaju rukovodioci preduzeća, koji su i odgovorni za taj sistem. Uspostavljene kontrole, kroz upravljanje rizicima pružaju uveravanje u razumnoj meri, da se pri ostvarivanju ciljeva preduzeća sredstva koriste na ispravan, etički, ekonomičan, efektivan i efikasan način. Podrazumeva se usaglašenost za zakonima i drugim propisima, čuvanje sredstava od gubitaka, zloupotrebe i štete.

Finansijsko upravljanje i kontrola, kao sistem, čini pet fundamentalnih međusobno povezanih elemenata:

- kontrolno okruženje,
- upravljanje rizicima,
- kontrolne aktivnosti,
- informisanje i komunikacija,
- nadzor i procenu sistema.

Kao prva i najbitnija komponenta, odnosno osnova funkcionisnja sistema internih kontrola je njegovo kontrolno okruženje. Kontrolno okruženje je svuda prisutno i veoma utiče na čitavu organizaciju, bilo pozitivno ili negativno, u zavisnosti od svoje strukture i funkcionalnih mogućnosti. Kontrolno okruženje je u svojoj osnovi definisano vrednosnim stavovima najvišeg rukovodstva organizacije. Ton vrednosnih stavova sa vrha, se po principu ugledanja prenosi naniže. U okolnostima u kojima postoji adekvatna interna regulativa, a zaposleni znaju svoje obaveze i granice svojih ovlašćenja, a pri tom to rade ispravno sledeći usvojene politike, procedure i etičke standarde, možemo govoriti o kvalitetnom kontrolnom okruženju.

Shvamo rizike pre svega kao nedoumice prilikom izbora jedne od mogućih odluka, odnosno nemogućnost predviđanja sigurnosti zbivanja u budućnosti, kao kada govorimo o prošlosti. Metodološki okvir za upravljanje rizicima je prikazan u vidu matrice rizika koja istovremeno prikazuju efekat i verovatnoću nastanka neželjenog događaja. Pored toga ukazano je i na to da su metode kvantifikacije odnosno merenja inherentog rizika uglavnom prepoznate, kao proizvod ili zbir, verovatnoće i finansijskog uticaja. Prepoznat je problem izbora metode merenja rezidualnog rizika, koji se teže meri zbog problema kvantifikacije efekata preduzetih kontrola. Zaposleni i menadžeri u svojoj svakodnevnoj kako formalnoj, tako i neformalnoj, komunikaciji pri izvršavanju radnih zadataka u stvari sprovode postupak upravljanja rizicima. Neophodno je urediti odnosno formalizovati proces upravljanja rizicima, naravno i ne samo formalizovati nego ga suštinski primeniti na osnovu dogovorenih pravila. Tada možemo govoriti o sistemskom pristupu upravljanju rizicima. Odnosno, ako nema formalizovanih pravila nema ni organizovanog upravljanja procesom rizika, tada je upravljanje svedeno na situaciju od slučaja do slučaja, ili od potrebe do potrebe.

Za razliku od sistema finansijskog upravljanja i kontrole, internu reviziju uspostavlja rukovodstvo sa ciljem da analizira efektivnost svih uspostavljenih internih kontrola i pruži podršku preduzeću na ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Da bi ostvarila sve svoje ciljeve i zadatke, neophodno je da interna revizija kontinuirano i planski prati (snima), prepoznaje i ocenjuje (meri) postojanje rizika u pojedinim oblastima poslovanja, a sve u cilju davanja predloga menadžmentu za njihovo minimiziranje ili potpuno uklanjanje.

Računovodstveni sistem je svakako i jedna od komponenata iz koje je sastavljen sistem internih kontrola preduzeća. Osnovni principi i načela računovodstvenog sistema su zakonski regulisana. Mislimo na računovodstvenu funkciju, kao na funkciju koja je pre svega zadužena za ispravno i blagovremeno evidentiranje poslovnih promena, pa samim tim i za davanje iscrpnih i tačnih informacija o njima.

Kontroling ili upravljačko računovodstvo predstavlja proces korišćenja računovodstvenih podataka za potrebe odlučivanja. Ono spaja pojedine delove finansijskog računovodstva i računovodstva troškova, predstavljajući baš one podatke koji su od značaja za poslovno odlučivanje. Kontroling je savetodavna funkcija, on upozorava na loše trendove pre nego što se oni dese. Kontroling je, na neki način, upravljačko računovodstvo projektovano u budućnost i zato veoma koristan sistem alata za glavnog menadžera i menadžment.

Polazeći od koncepta finansijskog upravljanja i kontrole i IMS – Integrirani sistemi menadžmenta se takođe mogu smatrati jednim od njegovih elemenata. Veoma često prilikom implementacije nekog od modula IMS-a odnosno nekog od ISO standarda, akcent se stavlja na implementaciju postojećih procesa u organizaciji, u duhu standarda. Time se postiže njegova usaglašenost sa “najboljom” svetskom praksom. Kroz implementaciju modela ujedno se se uvode i postojeći interni kontrolni mehanizmi, kako iz oblasti osnovnih procesa tako i iz oblasti procesa upravljanja, kao i ostalih procesa podrške. Pored toga procesni pristup standarda, koji istovremeno zahteva stalnu usaglašenost sa zakonskim propisima i ostalim procedurama, je veoma koristan za usaglašavanje svih procedura u preduzeću.

Osnovni kvalitet ERP (Enterprise Resource Planing) sistema predstavlja skup različitih modula između kojih postoji potpuna integrisanost. Pomenuti softveri omogućavaju uspostavljanje kontrole nad celokupnim poslovanjem, bolju dostupnost informacija, porast efikasnosti i produktivnosti, brže reagovanje na zahteve tržišta. Drugim rečima: ERP softver integriše odeljenja i funkcije preduzeća u jedinstven program koji se izvršava u jednoj bazi podataka, što predstavlja važan korak napred u poboljšanju efikasnosti, jer integracija ubrzava proces poslovanja.

Mada se za sada veoma retko nalazi u primeni kod naših preduzeća, FAST CLOSE proces je veoma važan kontrolni alat podržan kvalitetnim informacionim sistemom, poželjno je da to bude integrisan informacioni sistem. Njegovim uvođenjem dolazi do unapređenja svih procesa u preduzeću, pre svega kroz detaljniju analizu svih poslovnih procesa sa računovodstvenog aspekta, što istovremeno dovodi i do smanjenja računovodstvenih grešaka. Pored toga istovremeno dolazi do unapređenja sistema kontrola, a skraćanjem perioda zatvaranja smanjuje se i mogućnost prevara.

Polazeći od ciljeva rada i postavljenih hipoteza, a nakon sprovedenog istraživanja i sprovedenog postupka potvrđivanja hipoteza, iznosimo naša zaključna razmatranja. Namera ovog rada je bila da temu internih kontrolnih mehanizama šire osvetli, detaljnije istraži sagledavanjem njihovih međusobnih odnosa i njihove razvijenosti u Republici Srbiji, kao i da se na osnovu toga izradi predlog modela upravljanja preduzećem u fokusu primene internih kontrolnih mehanizama. Izvršena merenja za potrebe ovog rada bila su usmerena na merenje doprinosa pojedinih internih kontrolnih mehanizama podizanju kvaliteta upravljanja, merenog nivom kvaliteta procesa upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima shvaćen je u širem smislu, jer on u sebi imanentno sadrži proces upravljanja ciljevima (planiranje i izveštavanje), kao i sam proces upravljanja rizicima.

Danas preduzeća imaju ponuđen veliki spektar internih kontrolnih mehanizama, odnosno “alata” za pomoć pri upravljanju. Deo tih mehanizama je u pojedinim državama propisan zakonskom regulativom, kao obavezujući, a drugi set mehanizama je dobrovoljne prirode, i zavisi pre svega od želja i mogućnosti preduzeća za njihovim uvođenjem i korišćenjem. Mnoge države teže da zakonski regulišu određen broj minimalno potrebnih internih kontrolnih, “alata”, ili mehanizama za efektivno i efikasno upravljanje preduzećima, državnim institucijama, finansijskim organizacijama i ostalim entitetima.

Zakonodavna rešenja uređenja kontrolnih mehanizama, razlikuju se od zemlje do zemlje, ili grupe zemalja, ali sve više imaju i međusobnih sličnosti, koja je nesumnjivo proizašla iz težnje za standardizacijom na globalnom nivou. Značajno je da postoji konvergencija zakonodavnog uređenja problematike korporativnog upravljanja i njegovih kontrolnih mehanizama na globalnom nivou. Proces je otpočeo, a njegovo trajanje zavisice od brzine i stepena ujednačavanja privrednih, društvenih i kulturoloških odnosa među državama, ubrzavaće se sa društveno političkim integracijama između nacionalnih ekonomija i globalizacijom svetskog tržišta. Zakonodavno uređenje internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbije sve više dobija na značaju poslednjih desetak godina. Prelaskom na preovlađujuće tržišno regulisanje privrednih odnosa, dolazi i do prodora i implementacije internih kontrolnih mehanizama saglasno međunarodnoj poslovnoj praksi.

Našim zakonodavnim rešenjima, u svim sferama društvenog života su direktno ili indirektno propisani principi dobrog finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interne revizije njihove nadzorne funkcije. Stoga imajući u vidu istu ili sličnu, zakonodavnu regulativu procesa upravljanja, kako u privatnom tako i u javnom sektoru, našim istraživanjem smo obuhvatili i privatni i državni, odnosno javni sektor. U državnom sektoru, pored javnih preduzeća, obuhvatili smo i manji broj državnih organa, jedinica lokalne samouprave i ustanova, u kojima su primenjivi isti principi dobrog upravljanja. Mišljenja smo, da su kvalitetni principi upravljanja primenjivi u svim aspektima ljudske aktivnosti. Iz navedenih razloga pored termina preduzeće koristimo i termin organizacija, ili entitet, za sve oblike društvenih aktivnosti koje za svoj krajnji cilj imaju dobro funkcionisanje celokupnog privrednog sistema jedne zemlje.

Polazeći od premise da je nivo razvijenosti procesa upravljanja u jednom društvu zavistan od stepena razvijenosti društva, društvenog uređenja i kulturno istorijskog nasleđa, rezultati ovog istraživanja se pre svega odnose na stepen razvijenosti internih kontrolnih mehanizama u Srbiji. Tendencije povezanosti ili međuzavisosti među određenim pojavama, mogu se smatrati i generalno važećim, ali ni one same po sebi ne podrazumevaju potpunu zakonitosti, opet usled različitog nivoa svoje razvijenosti.

Nasuprot složenosti poslovnih procesa, menadžmentu se danas nalazi na raspolaganju čitav set internih kontrolnih mehanizama. Interne kontrolne mehanizme potrebno je upotrebiti i pojedinačno i međusobno prilagoditi zakonskim potrebama i potrebama svog preduzeća. Kvalitet primene varira od preduzeća do preduzeća, od zemlje do zemlje. Rezultat je stepena primene naučnih i sopstvenih saznanja, u procesu usklađivanja sa najboljim svetskom praksom. Tokom pripreme ovog istraživanja nismo naišli na slična istraživanja kako po predmetu tako ni po svom obuhvatu. Imali smo uvid u pojedina srodna istraživanja različitog obuhvata, kako kod nas, tako i u širem okruženju. Upitnik na osnovu koga je sprovedeno istraživanje posebno je pripreman za potrebe ovog istraživanja, a po ugledu na upitnike za neka srodna istraživanja, uz potrebna prilagođavanja.

Istraživanje je trajalo u periodu jun-decembar 2013.godine. U tom periodu je poslato ukupno oko 400 pojedinačnih upita. Na osnovu prispelih odgovora ukupan broj ispitanika obuhvaćen ovim istraživanjem je 119. Naknadnim razvrstavanjem popunjenih upitnika po entitetima došlo se do ukupno 86 entiteta. U istraživanju je učestvovao veliki broj kompetentnih osoba za navedenu problematiku kako po: predmetu svoga rada, školskoj

spremi, radnom iskustvu i poslovnoj poziciji u strukturi upravljanja. Pored toga obezbeđena je podjednaka zastupljenost organizacija iz privatnog i državnog (javnog) sektora (privatni 40, državni 39, mešoviti 7). Po veličini preduzeća su podeljena na osnovu broja zaposlenih na mala do 50 zaposlenih, srednja od 50 do 250 zaposlenih i velika preko 250 zaposlenih. Primenjena metodologija omogućava eventualna naknadna poređenja rezultata ovog istraživanja sa nekim srodnim istraživanjima. U uzorku se nalazi 52 velika preduzeća/organizacije, 27 srednjih i 7 malih preduzeća/organizacija.

Statistički gledano, uspeali smo da obezbedimo prigodan uzorak. Smatramo da naš prigodan uzorak zadovoljava potrebe ovog istraživanja, imajući u vidu veličinu i strukturu uzorka, kao i strukturu ispitanika.

Prilikom definisanja načina merenja doprinosa pojedinačnih internih kontrolnih mehanizama kvalitetu upravljanja, odlučili smo se za njihovu meru doprinosa upravljanju poslovnim rizicima. Kvalitet upravljanja poslovnim rizicima smatramo ključnim elementom upravljanja. Među elementima upravljanja ciljevima i rizicima, na putu ka ostvarenju ciljeva svakako su najznačajniji procesi: proces planiranja, proces izveštavanja i sam proces upravljanja rizicima, koji zajedno čine celovit proces upravljanja rizicima. Stoga smo se u ovom radu za ključnu meru doprinosa procesu upravljanja odlučili za pojedinačnu ocenu odgovora datih na osam pitanja iz poglavlja o finansijskom upravljanju i kontroli našeg upitnika:

14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?
15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?
16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?
17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?
18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?
19. Da li su identifikovani rizici?
20. Da li je izvršena procena rizika ?
21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?

Statistička analiza podataka iz našeg uzorka sprovedena je u cilju potvrđivanja postavljenih hipoteza o međuzavisnosti procesa upravljanja i pojedinih internih kontrolnih mehanizama, kao i utvrđivanja stepena njihove razvijenosti u Srbiji. Pored toga, kao jedan od ciljeva istraživanja predvideli smo i izradu predloga modela kombinacije internih kontrolnih mehanizama namenjenih upravljanju. Radi obezbeđenja konzistentnosti naših zaključaka, pri izboru statističke metode opredelili smo se za upotrebu Spearmanove rang korelacije. Rezultati statističke obrade su u većoj meri potvrdili naše pretpostavke koje iznosimo u nastavku.

Računovodstveni sistem kao jedan od najstarijih kontrolnih mehanizama posmatran je iz svoje osnovne uloge prikupljanja i obrade podataka finansijske prirode. Sam kvalitet finansijskih izveštaja uslovljen je između ostalog procesom prikupljanja finansijskih informacija. Računovodstveni sistem je kod nas dobro razvijen, skoro sva posmatrana preduzeća imaju svoju posebnu službu računovodstva. U 80% organizacija postoji definisan protok knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku. Pored toga 74 % ispitanika je višom ocenom (4 i 5) ocenilo blagovremenost evidencije poslovnih promena (u roku od 8 dana).

Testiranjem postavljenih hipoteza utvrdili smo da postoji statistički značajna povezanost između postojanja definisanog protoka knjigovodstveno finansijske dokumentacije u pisanom obliku, kao i blagovremene evidencije poslovnih promena, sa procesom upravljanja ciljevima i rizicima, u svih osam posmatranih elemenata. Dakle, možemo zaključiti da je računovodstvo kod nas dobro organizovano i obavlja svoje osnovne

zadatke, ne ulazeći pri tom u sadržinu računovodstvenih finansijskih izveštaja. Ovim istraživanjem nije ni bilo predviđeno utvrđivanje kvaliteta finansijskih izveštaja, koji se već desetak godina u Srbiji izrađuju u najvećoj meri primenom MRS i MSFI.

Međutim, prilikom analize podataka vezanih za funkcionisanje upravljačkog računovodstva (računovodstva prilagođenog menadžerima), odnosno kontrolinga, utvrđeni su nešto lošiji rezultati. Za razliku od skoro stopostotne uspostavljenosti zasebne službe računovodstva, služba kontrolinga ili upravljačkog računovodstva uspostavljena je u svega 59% preduzeća. Ta činjenica ne znači da poslove kontrolinga možda ne obavlja služba računovodstva, ali može da ukazuje na manju posvećenost procesima planiranja i izveštavanja. Mada je veći broj ispitanih preduzeća potvrdilo da ima uređen proces planiranja 74%, a da ima uređen i proces izveštavanja 70%, mišljenja smo da je njihov kvalitet kod nas na nižem nivou. Ovu konstataciju potvrđuje i to da je za uvažavanje planskih elemenata u postupku realizacije plana veće ocene dala samo polovina ispitanika 51%. Veoma retko se primenjuju savremene metode planiranja, dok 34 % ispitanih ne primenjuju nikakve metode planiranja ili koriste klasičnu bilansnu šemu bez uvažavanja realnih potreba.

Što se tiče izveštavanja utvrđeno je da se izveštavanje u kraćim vremenskim intervalima relativno retko sprovodi, odnosno da svega 38 ili 44% organizacija iz našeg uzorka izveštava na mesečnom nivou. Svi ostali izveštavaju ređe, odnosno preko polovine preduzeća ne smatra za neophodno mesečno i češće izveštavanje. Pored toga za izradu izveštaja o poslovanju u Srbiji, još uvek je potrebno uložiti mnogo truda, najveći broj izveštaja izrađuje se u Excel-u na osnovu izvučenih podataka iz informacionih sistema. Samo 27% preduzeća ima većinu izveštaja definisanih u informacionom sistemu. Posebno pitanje o sadržaju poslovnih analiza ukazuje, takođe, na njihov nizak kvalitet. Analizu bilansa uspeha na mesečnom nivou radi svega 20% preduzeća, a pozicija bilansa stanja 24 %. Koeficijente EBIT – EBITDA 49% preduzeća uopšte ne izrađuje, dok ih na mesečnom nivou izrađuje svega 20%. Nešto je bolja situacija sa analizom operativnih novčanih tokova, koja se na mesečnom nivou izrađuje u 43 % slučajeva. Ovakvi podaci ukazuju da je kvalitet izveštavanja na dosta niskom nivou.

Verovatno iz spomenutih razloga nismo uspeli da u potpunosti dokažemo postavljenu hipotezu o povezanosti uređenosti procesa planiranja sa upravljanjem ciljevima i rizicima. Postojanje procedura i pravilnika iz oblasti planiranja, svakako da nije dovoljan uslov za doprinos procesu upravljanja ciljevima i rizicima. Odnosno, samo kvalitetan proces planiranja može da obezbedi veći doprinos pomenutom procesu upravljanja. Isto važi i za drugu postavljenu hipotezu o doprinosu uređenosti procesa izveštavanja, ona je hipotetički i matematički gledano dokazana, ali kao i za kvalitet planiranja i za proces izveštavanja se može reći da je na niskom nivou, kako po svojoj učestalosti, tako i po sadržini.

Pitanja koja se odnose na učestalost izrade izveštaja o ostvarenju plana poslovanja, kao i pitanje o vremenu potrebnom za njihovu izradu, izdvojili smo i posebno analizirali. Mišljenja smo da su učestalost i rokovi izrade izveštaja od posebnog značaja za organizaciju celokupnog procesa upravljanja. Brza i tačna informacija je od neprocenjive važnosti za kvalitet procesa upravljanja u današnjim dinamičnim uslovima poslovanja. FAST CLOSE ili brzo zatvaranje prethodnog računovodstvenog perioda predstavlja poseban pristup organizaciji, kako računovodstvene tako i svih ostalih funkcija u preduzeću. Utvrđena je značajnija povezanost između učestalosti izveštavanja i dužine rokova za zatvaranje računovodstvenog perioda, sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Ovim se potvrđuju obe postavljene hipoteze, odnosno da ukoliko se u preduzeću izveštava češće na mesečnom nivou, a za izradu izveštaja nam nije potrebno mnogo vremena, tada imamo bolje rezultate u upravljanju ciljevima i rizicima. Uspostavljanje procesa FAST CLOSE zahteva angažman svih poslovnih funkcija u preduzeću, uz određeni redizajn i drugih procesa, u delu načina i rokova izveštavanja ne samo za potrebe računovodstva, nego i ostalih poslovnih funkcija, a u

cilju unapređenja procesa upravljanja. Između ostalog, potrebno je redizajnirati procese kao što su: protok računovodstvene dokumentacije, obračun proizvodnje, vrednovanje zaliha, razrada principa ukalkulisanja prihoda i rashoda i druge procese. Pored toga, on istovremeno zahteva i određeni stepen automatizacije evidencije poslovnih promena. Povećanjem veličine organizacije usložnjava se i proces implementacije i funkcionalnosti procesa brzog zatvaranja računovodstvenog perioda. Naša analiza je pokazala da se rastom stepena razvijenosti informacionog sistema, odnosno uvođenja ERP-a ili kombinacijom delova ERP-a i aplikativnih sistema, povećava učestalost izveštavanja i skraćuju rokovi za izradu izveštaja, što je i potvrđeno testiranjem hipoteza.

Primena informacionih sistema za vođenje poslovne evidencije danas je široko rasprostranjena u Srbiji. Većinom su u upotrebi razni varijeteti lokalno razvijenih aplikativnih informacionih sistema u 57% uzorka. Paralelna primena delova ERP i aplikativnih sistema je registrovana u 23% slučajeva, a samostalna primena ERP rešenja u 20%, što govori o ispod polovičnoj primeni savremenih informacionih rešenja. Statističkom analizom je utvrđeno da trenutno u našim uslovima, primena savremenih ERP rešenja ne znači nužno i povećanje zadovoljstva korisnika doprinosom IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja. Naše analize su pokazale da postoji značajna pozitivna povezanost između centralizovanog načina održavanja matičnih podataka kao i postojanja raspodele prava pristupa informacionom sistemu (SoD matrix), sa doprinosom IT sistema povećanju kvaliteta poslovanja. Međutim, u našem uzorku tek nešto preko polovine organizacija ima centralizovan pristup održavanju matičnih podataka i ugrađenu kontrolu prava pristupa. Efekti implementacije ERP rešenja u doprinosu procesa upravljanja može se očekivati u narednim godinama. Kod nas implementacije ERP sistema relativno dugo traju. Na osnovu saznanja iz poslovne prakse, implementacije ERP sistema u velikim sistemima traju od 3 do 6 i više godina. Takođe je poznato iz šire poslovne prakse i literature, da je period od 4 godine nakon inicijalne implementacije ERP-a, period neophodan za prilagođavanje organizacije novom sistemu, što sve ukupno u našim uslovima čini oko desetak godina, a otprilike pre tog vremena su i otpočele prve implementacije ERP-a. Spomenute činjenice nas navode na zaključak da se u Srbiji još uvek nalazimo u ranoj fazi implementacije ERP-a.

Uvođenje integrisanih menadžment sistema je u Srbiji otpočelo početkom devedesetih godina prošlog veka. Polovina preduzeća iz našeg uzorka ima implementiran neki od standarda za većinu poslovnih procesa ili za sve poslovne procese, dok 25% organizacija nema uveden ni jedan od ISO standarda. Najrasprostranjenija je primena standarda ISO 9001 takođe u polovini organizacija. Najzastupljenija je njihova primena u oblasti tehničkog poslovanja, zatim u oblasti komercijalnog poslovanja (nabavka/prodaja), a zatim slede procedure iz oblasti zaštite: na radu, od požara, životne okoline, bezbednost. Samo oko polovine organizacija sa većim stepenom uvedenosti IMS-a ima procedure iz oblasti finansijskog poslovanja za planiranje i izveštavanje, što znači da je to samo jedna četvrtina od ukupnog broja posmatranih organizacija. To ukazuje na nizak stepen razvijenosti sistemskog pristupa procesu planiranja i izveštavanja, koji je u centru posmatranja u ovom našem istraživanju.

Nismo uspeli da dokažemo postavljenu hipotezu o doprinosu stepena uvedenosti ISO standarda sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima. Značajnija povezanost je utvrđena samo za postojanje definisanih poslovnih ciljeva u pisanom obliku, tj. planova poslovanja. Dakle, ISO nije našao svoju širu primenu, a verovatno da postoje i problem, ne samo sa procesom implementacije, nego i sa procesom naknadnog održavanja uvedenog sistema. Pored toga postojanje povezanosti stepena implementacije ISO standarda utvrđena je sa postojanjem propisivanja detaljnih opisa, uključujući i tok dokumentacije, koraka u donošenju odluka, rokova za završetak posla i uspostavljanje kontrolnih mehanizama u poslovnim

procesima. Potvrđena je takođe hipoteza o postojanju značajne povezanosti između uvedenosti ISO standarda i njihovog doprinosa uvođenju ERP sistema.

Upravljanje rizicima u Srbiji je još uvek na niskom nivou razvijenosti. Odnosno, upravljanje rizicima se sprovodi neformalno, od slučaja do slučaja. Utvrđen je nizak stepen formalizacije i „profesionalizacije“ procesa upravljanja rizicima. Svega 14 preduzeća/organizacija iz našeg uzorka je znalo da odgovori na pitanje o uspostavljenosti vrsti modela za upravljanje rizicima. Utvrđena je statistički značajna povezanost između postojanja formalizacije procesa upravljanja rizicima nekom od poznatih metoda COSO ili ISO 31000. Postojanje formalizacije procesa upravljanja rizicima u nekoj organizaciji je u značajnoj meri povezana sa svim elementima procesa upravljanja ciljevima i rizicima. Odnosno, one organizacije koje imaju formalizovan neki od poznatih modela procesa upravljanja rizicima imaju i bolje rezultate u celokupnom procesu upravljanja ciljevima i rizicima. Pored značajnih razlika u postojanju formalizacije procesa upravljanja rizicima u odnosu na sistem upravljanja ciljevima i rizicima, konstatovane su i značajne razlike u kvalitetu pojedinih elemenata samog procesa upravljanja rizicima kao što su:

1. Organizacija bolje prepoznaje globalne rizike iz okruženja koji su prouzrokovani uslovima na tržištu i promenama ekonomskih kretanja.
2. Organizacija je u mogućnosti da bolje identifikuje sve potencijalne rizike iz okruženja koji utiču na procese investiranja, nabavke, prodaje i kadrovske politike.
3. Organizacija ima adekvatnije procedure koje mogu osigurati brzu reakciju na neregularnosti u poslovanju (tipa prevara, utaja, i slično).
4. Organizacija poseduje strategiju upravljanja rizicima koja je usklađena sa njenim specifičnostima i koja se prati u svim fazama implementacije.
5. Postoji adekvatan komunikacijski kanal za informacije o rizicima sprovođenja strategije organizacije između menadžmenta i zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa tim rizicima
6. Organizacija je više prepoznala potrebu da identifikuje ciljeve na različitim nivoima u skladu sa procesom upravljanja rizicima.
7. Za imovinske rizike organizacija bolje koristi osiguranje kao metodu upravljanja rizikom.

Potvrđena je i činjenica da je za kvalitetan proces upravljanja ciljevima i rizicima od posebne važnosti način organizacije samog procesa upravljanja rizicima, koji mora prožimati celokupnu strukturu organizacije, i biti polazna i ishodišna tačka svih aktivnosti u preduzeću, i svih zaposlenih u organizaciji, uz vodeću ulogu rukovodstva i nadzornu ulogu interne revizije. Prilikom utvrđivanja mere povezanosti formalizacije procesa upravljanja rizicima sa vlasničkom strukturom i veličinom organizacije, konstatovano je da formalizacija procesa upravljanja rizicima nije povezana sa veličinom organizacije, ali da postoji povezanost njenog postojanja sa vlasničkom strukturom preduzeća. Spearmanov rang korelacije ukazuje da je u državnim preduzećima manji stepen uvedenosti nekog od modela upravljanja rizicima. Proces upravljanja ciljevima i rizicima, najrazvijeniji u oblasti: finansijskih delatnosti i delatnosti osiguranja, oblasti rudarstva i naftne industrije, i u farmaceutskoj hemijskoj industriji. Razlog za to verovatno leži u tome što je u tim oblastima najviše došlo do prodora stranog kapitala, a sa stranim kapitalom i prodora modela upravljanja poslovnim rizicima.

Od ukupnog broja posmatranih organizacija samo 40 % njih ima formalno uspostavljen sistem finansijskog upravljanja i kontrole (FUK). Uspostavljenost sistema finansijskog upravljanja i kontrole viša je u privatnim i mešovitim preduzećima, a niža u državnim preduzećima gde iznosi 35,1%. U državnom sektoru je istovremeno iskazan i veći broj organizacija koje nameravaju da uvedu FUK od 43,2%, što je verovatno posledica zakonske obaveze za njegovo uspostavljanje.

Analiza dobijenih podataka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole pokazala nam je veliku međusobnu povezanost svojih pojedinih elemenata, pre svega sa kvalitetom kontrolnog okruženja. Ustanovljena je veoma značajna mera povezanosti između svih pojedinačnih elemenata finansijskog upravljanja i kontrole. Najveća povezanost se pokazala između kvaliteta: Kontrolnog okruženja i Upravljanja rizicima (visoka povezanost); Kontrolnog okruženja i Kontrolnih aktivnosti (visoka povezanost); Kontrolnog okruženja i Informacija i komunikacije (visoka povezanost); i nešto slabija između Kontrolnog okruženja i Praćenja i nadzora (značajna povezanost).

Utvrđena je statistički značajna razlika u nivou kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole prema tipu svojine. Državna preduzeća i organizacije imaju značajno niže rezultate od ostale dve vrste svojine, što znači da je u državnom sektoru značajnije niži kvalitet organizacije finansijskog upravljanja i kontrole. Iako nije utvrđena statistički značajna razlika u nivou finansijskog upravljanja i kontrole posmatrano po veličini organizacije, uočeno je da preduzeća srednje veličine imaju niže prosečne ocene po svim elementima finansijskog upravljanja i kontrole. Jedino za elemente praćenja i nadzora u većim organizacijama utvrđen je veći skor. Spomenute analize se uglavnom poklapaju sa analizama sprovedenim u okviru upravljanja rizicima, koji i zauzimaju centralno mesto u procesu finansijskog upravljanja i kontrole. Utvrđena je značajna statistička povezanost svih elemenata kontrolnog okruženja sa svim elementima upravljanja ciljevima i rizicima. Pored postojanja etičkih standarda, značajna statistička povezanost utvrđena je i za postojanje revizorskih odbora sa kvalitetom upravljanja ciljevima i rizicima.

Stepen uvedenosti interne revizije je nešto viši od stepena uvedenosti finansijskog upravljanja i kontrole, uvedena je u 58,5% organizacija, a njeno uvođenje se očekuje u 18,3% organizacija, što je relativno visok nivo uvedenosti. Vidljiva je veća zastupljenost funkcije interne revizije u velikim preduzećima od 77,1%, dok je stepen uvedenosti interne revizije značajno niži za 40,1% u preduzećima srednje veličine i iznosi 37%. U malim preduzećima je zabeležen najniži stepen uvedenosti interne revizije u visini od 14,3%. Primetan je i viši stepen uvedenosti interne revizije u entitetima u državnoj svojini od 63,2%, a odmah zatim 55,3% u preduzećima u privatnoj svojini, što je posledica postojanja zakonske obaveze za njeno uvođenje u državnom sektoru.

Na osnovu podataka o ispod polovičnom sprovođenju usaglašenih i prihvaćenih preporuka interne revizije, mišljenja smo da kod nas još ne postoji dovoljno jasno razumevanje uloge interne revizije u preduzeću, odnosno da nedostaje dovoljno jasan tzv. „ton sa vrha“. Na tu činjenicu ukazuju i podaci da dosta veliki procenat internih revizora obavlja pored revizorskih poslova i druge konsultantske poslove. Ali, postoje i slučajevi, koji nisu u skladu sa standardima interne revizije, odnosno slučajevi kad interni revizori izrađuju pravilnike i procedure, rade računovodstvene poslove ili uopšte ne rade poslove interne revizije. Merenja izvršenja aktivnosti interne revizije se u najvećoj meri sprovodi: brojem prihvaćenih preporuka, zatim sledi procenat izvršenja revizorskog plana, dok u 27% organizacija nema formalnog merenja aktivnosti interne revizije.

Stavovi intervjuisanih internih revizora, o usaglašenosti njihovih aktivnosti sa pojednim međunarodnim standardima interne revizije ukazuju na najmanji stepen, odnosno polovičnu, usaglašenost sa standardima: 2600 Razrešenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva, 2100 Priroda posla i 1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta. Na osnovu toga se stiče utisak o pre svega manjoj zastupljenosti primene navedenih standarda, koji su važni za kvalitet rada interne revizije. Standardi iz grupe 2100 obuhvataju korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrole. Grupa standarda 1300 odnosi se na obezbeđenje programa unapređenja kvaliteta kroz periodične interne i eksterne ocene aktivnosti interne revizije.

Istovremeno kod nas nije utvrđen veći stepen povezanosti postojanja funkcije interne revizije i pojedinih elemenata kontrolnog okruženja. Statistički značajna povezanost je iskazana samo sa postojanjem obaveze o izveštavanju rizicima i sa postojanjem etičkih kodeksa. Testiranje hipoteze o značajnom doprinosu interne revizije sistemu upravljanja ciljevima i rizicima, nije dalo njenu potvrdu. Utvrđena je statistički značajna povezanost između uspostavljenosti interne revizije samo sa jednim elementom, i to postojanjem procene rizika.

Za razliku od interne revizije, potvrđeno je postojanje značajne statističke povezanosti između uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole sa sistemom upravljanja ciljevima i rizicima, u pet elemenata. Ali istovremeno je konstatovana i značajna statistička pozitivna povezanost ($\rho_s=.268^*$, $N=78$, $p=0.018$) između uvedenosti interne revizije i uvođenja sistema finansijskog upravljanja i kontrole, merena odnosom uvedenosti interne revizije (IR) i sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u preduzeću. Na osnovu toga može se zaključiti da, iako interna revizija ne doprinosi direktno procesu upravljanja ciljevima i rizicima, indirektno doprinosi povećanju kvaliteta upravljanja, svojim doprinosom u uspostavljanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Dakle, efekti od uvođenja interne revizije nisu odmah vidljivi; za to je potrebno nekoliko godina, odnosno tek nakon uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

Našim istraživanjem je nedvosmisleno potvrđena činjenica da kvalitetno kontrolno okruženje značajno doprinosi upravljanju ciljevima i rizicima. Na osnovu svega iznetog, neminovno se nameće zaključak da je put do uspeha u suštini jednostavan, svodi se na dobro uređenje kontrolnog okruženja, odnosno principa rada među mnogobrojnim aktivnostima u jednom preduzeću, od strane rukovodstva i svih zaposlenih. Naravno, uz savetodavnu ulogu interne revizije, koja zajedno sa menadžmentom i upravom polako i postepeno ocenjuje i usmerava poslovne procese u preduzeću, ka jednoj dobro uhodanoj celini. Ovako shvaćene i primenjene aktivnosti, uz posvećenost poslu, na kraju moraju dati i dobar poslovni rezultat, na opštu korist svih učesnika u procesu.

U Srbiji se danas, uvođenjem procesa upravljanja rizicima, kao delom procesa uspostavljanja sistema internih kontrola, istovremeno postupno i diskretno uvodi i proces korporatizacije procesa upravljanja, kako privrednih društava, tako i direktnih i indirektnih budžetskih korisnika, u skladu sa najboljom međunarodnom praksom u ovoj oblasti.

No, i pored zakonske obaveze uspostavljanja procesa upravljanja rizicima preko procesa uvođenja finansijskog upravljanja i kontrole, kao i interne revizije, on kod nas još uvek nije dovoljno razvijen, što se može konstatovati i ovim našim istraživanjem kao i u nekim navedenim istraživanjima i izveštajima iz pomenute oblasti. Uspostavljanje funkcije interne revizije, sistema finansijskog upravljanja i kontrole i za njih vezane obaveze upravljanja rizicima, razvijeniji su u većim privrednim društvima, a naročito u onim u kojima je došlo do svojinske transformacije i dolaska stranog kapitala.

Ovim istraživanjem je potvrđeno da centralno mesto u procesu korporativnog upravljanja zauzimaju interni kontrolni mehanizmi koncentrisani u procesu upravljanja rizicima. Interni kontrolni mehanizmi upotrebom raznih kontrolnih „alata“, olakšavaju procenu rizika, njegovo prepoznavanje i merenje. Svako iz svog ugla: računovodstvo, kontroling, Fast Close, ERP (Enterprise Resource Planning), IMS (Integrirani sistemi menadžmenta), finansijsko upravljanje i kontrola, ERM (Enterprise Risk Management) i interna revizija, su značajni elementi internih kontrolnih mehanizama u procesu upravljanja ključnim finansijskim i operativnim rizicima. Osnovni razlog za uspostavljanje kontrolnih mehanizama, sistema internih kontrola jeste u smanjenju poslovnih rizika na prihvatljiv nivo, prihvatljiv pre svega za vlasnika kapitala.

Organizovanost i ocena kontrolnog okruženja, mogućnosti nastavka poslovanja u budućnosti, su osnovne tačke na kojima počiva čitav sistem finansijskog upravljanja i

kontrole. Nivo organizovanosti se može meriti posmatranjem elemenata organizacije korporativnog upravljanja, odnosno mogućnošću i brzine reakcije menadžmenta na određene poremećaje i pretnje poslovnim procesima. Osnovni „vlasnik“ procesa procene poslovnih rizika, finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije je vlasnik kapitala. Brzina reakcije na poremećaje je zavisna od stepena i brzine informisanosti. Odatle prizilazi da je ključni element informacija, kao i znanje za njeno korišćenje. To su elementi koji mogu unapred da predvide trend kretanja poslovnih procesa, tačnije da rano upozore na odstupanja od planiranih i željenih tokova.

Na osnovu sprovedenog istraživanja, a na osnovu konstatovanog stepena razvijenosti i međusobne povezanosti internih kontrolnih mehanizama, dajemo određene predloge za unapređenje kvaliteta sistema internih kontrolnih mehanizama u Srbiji.

1. Računovodstveni sistemi su relativno dobro razvijeni, ali uglavnom su u funkciji obezbeđenja zakonitosti poslovanja iz oblasti primene računovodstvenih i poreskih propisa. Moguće je izvršiti unapređenje računovodstvene funkcije njegovom većom orijentacijom na procesni pristup, uz uvažavanje međunarodnih računovodstvenih standarda i međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, kako bi se ubrzali procesi zatvaranja računovodstvenog perioda i povećala učestalost izveštavanja na mesečnom nivou.
2. Radi podizanja kvaliteta upravljačkog računovodstva, potrebno je organizovati zasebnu službu kontrolinga u svim velikim i srednjim preduzećima u kojima do sada nije organizovana. Potrebno je podići nivo kvaliteta procesa planiranja primenom savremenijih metoda planiranja uz istovremenu primenu klasične bilansne šeme uz uvažavanje realnih potreba organizacije. Zatim je neophodno povećati učestalost izveštavanja uz skraćenje rokova za izradu izveštaja, na izveštavanje na mesečnom, ili najamanje kvartalnom nivou, bez obzira na vlasničku strukturu i veličinu organizacije. U procesu izveštavanja treba nastojati u što većoj meri na primeni jednostavnih i složenih ratio pokazatelja poslovanja.
3. Pored računovodstvene i kontrolinške funkcije u preduzeću, potrebno je procese izveštavanja svih ostalih poslovnih funkcija, prilagoditi potrebama brzog zatvaranja računovodstvenog perioda (FAST CLOSE), putem primene procesnog pristupa prilikom njegove implementacije. Predlaže se implementacija FAST CLOSE u sva preduzeća bez obzira na veličinu i svojinsku strukturu, i to ne samo za računovodstvene potrebe, nego pre svega za upravljačke potrebe, ceneći važnost pravovremene i potpune informacije.
4. Gde je to moguće, odnosno gde troškovi uvođenja ne prevazilaze očekivane koristi, treba težiti uvođenju ERP rešenja ili barem njegovih pojedinih delova. Naročito je važno to uraditi u velikom preduzećima, a poželjno je i u složenijim preduzećima srednje veličine. Prilikom primene pojedinačnih aplikativnih IT rešenja u evidenciji poslovnih promena treba težiti rešenjima koja imaju centralizovano organizovano upravljanje matičnim podacima i kontrolu prava pristupa spram odgovornosti i ovlašćenja. Takvim pristupom bi se povećala pouzdanost računovodstvenih podataka i skratilo vreme izrade računovodstvenih i kontrolinških izveštaja. Primena ERP rešenja bi dodatno, pored procesa izveštavanja, mogla da podigne i kvalitet procesa planiranja, zasnovanog na većem obuhvatu egzaktnih podataka.
5. Pored toga što nije uočen veći direktan doprinos integrisanih menadžment sistema (IMS) procesu upravljanja, i za njega važi isto kao i za ERP rešenja, treba nastojati njegovom uvođenju u velikim i složenijim srednjim preduzećima, tamo gde troškovi uvođenja ne prevazilaze očekivane koristi. Time bi se postigla bolja dokumentovanost celokupnog sistema i uradile određene pripreme za uvođenje

- ERP rešenja. Naročito bi bilo korisno pored tehnoloških procesa preko uvođenja ISO standarda, kroz procesni pristup detaljnije urediti i procese planiranja i izveštavanja. Pored ISO 31000 namenjenog upravljanju rizicima, svaki od pojedinačnih ISO standarda ujedno ima i svoj osvrt na rizike u procesu.
6. Upravljanje rizicima, kao ključni deo celokupnog procesa finansijskog upravljanja i kontrole nužno je formalizovati u preduzećima i organizacijama svih veličina i svojinske strukture. Poželjno ga je organizovati direktno preko funkcije kontrolinga, kako kroz proces planiranja tako i kroz proces izveštavanja, po celoj širini i dubini organizacije. Uz vodeću ulogu menadžmenta, angažovanjem svih poslovnih funkcija i svih zaposlenih, uz nadzornu ulogu interne revizije.
 7. Potrebno je uspostaviti finansijsko upravljanje i kontrolu (FUK) u svim preduzećima i organizacijama, koja do sada to nisu uspostavile, bez obzira na veličinu i svojinsku strukturu. Naročito je važno taj sistem uspostaviti u okviru javnog/državnog sektora, koji u ovoj oblasti iskazuje značajno niže rezultate. Treba podržati dalji rad Centralne jedinice za harmonizaciju pri Ministarstvu Finansija, koja je do sada već dala određene pozitivne pomake u ovoj oblasti. Pored državnog sektora treba nastojati njegovoj većoj implementaciji i u privatnom sektoru. Jedan od načina je svakako i formiranje revizorskih odbora u većem broju preduzeća, koji bi po svojoj nadležnosti bili inicijatori i konsultanti za uspostavljanje celokupnog sistema FUK. Uspostavljanjem FUK-a uz organizovan proces upravljanja rizicima, sa razvijenim i kvalitetnim kontrolnim okruženjem, značajno bi doprineo podizanju kvaliteta upravljanja u Srbiji.
 8. Potrebno je preduzimanje još dodatnih aktivnosti na uspostavljanju funkcije interne revizije u što većem broju srednjih i velikih preduzeća, naravno tamo gde troškovi uvođenja ne prevazilaze očekivane koristi. Pored toga potrebno je raditi i na podizanju kvaliteta rada interne revizije, širim uspostavljanjem kontrole kvaliteta njenog rada internim i eksternim ocenama, koja je kod nas još retko zastupljena. Pored toga, potrebno je raditi i na dodatnoj edukaciji menadžmenta radi razumevanja mesta, uloge i zadataka interne revizije u preuzeću. Time bi interna revizija kao nadzorna funkcija celokupnog procesa finansijskog upravljanja i kontrole mogla da da svoj puni doprinos njegovom unapređenju.
 9. Imajući u vidu potrebu za navedenim unapređenjima u procesu upravljanja, dali smo i predlog modela kombinacije internih kontrolnih mehanizama u funkciji upravljanja preduzećem. Napominjemo još jednom da je model isključivo funkcionalnog karaktera, te ukoliko u nekom od malih, ili manjih srednje veličine preduzeća, nije nužno formirati pojedinačne zasebne funkcije za sve kontrolne elemente, potrebno je obezbediti njihovo postojanje i funkcionalnost u okviru neke srodne funkcije. I ovom prilikom je važno pridržavati se principa da troškovi kontrola ne prevazilaze očekivane koristi.

Na osnovu do sad iznetih zapažanja i zaključaka na ovom mestu bismo predložili neke dalje pravce istraživanja:

1. Predlažemo ponavljanje ovakvog istraživanja u periodu od 3 do 5 godina, na većem uzorku uz obezbeđenje njegove reprezentativnosti, odnosno u okviru nekog univerzitetskog ili vladinog programa istraživanja.
2. Predlažemo sprovođenje ovakvog istraživanja u našem bližem okruženju, s obzirom na zajednički istorijski razvoj kontrolnih mehanizama. Time bi se omogućilo utvrđivanje eventualnih razlika u njihovom trenutnom stepenu razvijenosti, kao i utvrđivanje potrebnih koraka za njegovo dalje unapređenje.

3. Moguće je izvršiti određena skraćivanja priloženog upitnika, uz isključenje određenih manje važnih pitanja, kao i dodavanja manjeg broja značajnih pitanja.
4. Nakon sveobuhvatnijih ponovljenih merenja, u različitim sredinama, na osnovu utvrđenih međuzavisnosti pojedinih internih kontrolnih mehanizama i kvaliteta procesa upravljanja, moguće je predložiti jednu vrstu matematičkog modela za ocenu kvaliteta kontrolnog okruženja preduzeća.
5. Model koji bi mogao da unificira metode merenja kvaliteta kontrolnog okruženja, a na osnovu toga i da da procenu kvaliteta celokupnog procesa upravljanja u preduzeću.

LITERATURA:

1. Abdel-Khalik, A.R., *Reforming corporate governance post- Enron: shareholders, board of trustees and the auditor*, Journal of Accounting and Public Policy, 21 (2), (Summer 2002), str. 97-103., dostupno na sajtu [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4254\(02\)00040-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4254(02)00040-6)
2. Andreas I. Nicolaou, Somnath Bhattacharya, “*Organizational performance effects of ERP systems The impact of post-implementation changes*”, International Journal of Accounting Information Systems Vol.7 (2006) 18– 35. <http://faculty.stust.edu.tw/~cwhung/Paper2.pdf>
3. Andrić M., Krsmanović B. i Jakšić D. (2004). *Revizija*, Subotica: Ekonomski fakultet
4. Andrić Mirko, *Revizija javnog sektora*, Proleter, Bečej, 2012.
5. Andrić, M., (2010). *Regulatorni okvir i praksa interne revizije u Srbiji*, XLI simpozijum „Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji”, Zlatibor, Savez računovođa i revizora Srbije.
6. Antić Olga, *Smernice interne revizije za javni sektor*, Prezentacija na Susretima UIRS-a u Novom Sadu, novenbar 2014., dostupno na sajtu <https://www.dropbox.com/sh/3d7ki6mzndw0qyq/AAByQObEmNhQqpg2iJTizUdUa?dl=0>
7. Arsovski Slavko, “*Integrirani menadžment sistemi – modeli i realizovani sistemi*”, Festival kvaliteta 2008., 35. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 2008. <http://www.cqm.rs/2008/pdf/35/53.pdf>
8. Begović B., Bisić M., Đulić K., Živković B., Jolović A., Mijatović B., “*Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije*”, Beograd: Centar za liberalno-demokratske studije, 2008., dostupno na sajtu www.clds.rs/newsite/korporativno_upravljanje_08.pdf
9. Begović Boris, *Ekonomska analiza korupcije*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd, 2007. str. 49-73
10. Beke Trivunac Jozefina, Antić Olga, “*Kontrolno okruženje – građevina od mekih i tvrdih internih kontrola*”, Časopis „Revizor“, XVI-br. 62/2013, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2013.
11. Beke Trivunac Jozefina, Vučinić Jelena, Veselinović Milkica, Milačić Dragan, Pržulj Živka, Rakočević Slavko, Sikimić Velibor, „*Interna revizija –upravljanje, rizici, kontrole*“, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2012.
12. Berle. A. A. Jr., Means, G. C., (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Larcourt, Brace and World Inc.
13. Black, B. S., Jang, H., Kim, W., (June 2006). *Predicting firms' corporate governance choices: Evidence from Korea*, Journal of corporate finance. 12 (3), 660-691. dostupno na sajtu <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119905000702>
14. Bogdanović, M., *Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava*. Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU 19. , Zagreb, 2008, str. 296-297.
15. Bragg S., *Fast Close A Guide to Closing the Books Quickly*, John Wiley & Sons, New York, 2009.
16. Brealey A.R., Myers C.S., Marcus J.A., *Osnove korporativnih finansija*, Mate, Zagreb, 2007.
17. Cantino Valter, *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Data Status, Beograd, 2009.
18. CONTROLLERS REPORT”, „*Centralization - not Automation - Is Key to Achieving the'Fast Close'*”, December 2012., dostupno na sajtu <http://controller.iofm.com/>

19. Cris Davis, Mike Schiler i Kevin Wheeler, *Revizija informacionih tehnologija – Korišćenje kontrola radi zaštite informacione imovine*“ McGrawHill, 2007, Prevod Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.
20. Cvetanović M., „Odgovornost revizora za otkrivanje kriminalnih radnji i nezakonitosti u poslovanju“ „Privreni savetnik“ Beograd.,2007, br.20/2007.
21. Deloitte - Materijal sa predavnja „*COSO studija (Committee of Sponsoring Organizations) Interne kontrole*, 2007.
22. Doidge, C., Karolyi, D. A., Stulz, R., M., (October 2007). *Why do countries matter so much for corporate governance*, *Journal of Financial Economics*, 86 (1), 1-39.
23. Doverspike, W. *Ethical risk management*, Professional resource exchange, incorporated, 1999.
24. Drljača M., Bešker M., *Održivi uspjeh i upravljanje rizicima poslovanja*, XIV. savjetovanje SQM 2010., Centar za kvalitet Crne Gore i časopis Kvalitet, Br. 7-8, Poslovna politika, Beograd, Tivat, 2010., dostupno na adresi https://bib.irb.hr/datoteka/520678.9_Odrivi_uspjeh_i_upravljanje_rizicima_poslovanja.pdf
25. Državna revizorska institucija, *Pojedinačni izveštaji* preuzimani u periodu od 12. marta do 30. Septembra 2012. sa sajta <http://www.dri.rs/poslednji-revizorski-izvesta.html>
26. Dumičić Ksenija, Čizmešija Mirjana, Pavković Anita, Andabaka Ana, „*Istraživanje primjene metoda upravljanja finansijskim rizicima u hrvatskim poduzećima – anketa na uzorku poduzeća*“, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakulte, Zagreb, Hrvatska, Serija članaka u nastajanju, Članak broj 06-08, 2006., dostupno na adresi <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2006-08.pdf> .
27. Đurić Željko, Maksimović Rado, „*Efficiency of applying a model for measuring key performance indicators in an industrial enterprise*“, *Academic Journals*, Vol. 8(14), pp. 554-574, 11 April, 2013., dostupan http://academicjournals.org/article/article1380822028_Duric%20and%20Maksimovic.pdf
28. Gillan, S. L., Hartzell, J. C., Starks, L.T., (1. may 2003). *Industries, Investment Opportunities and Corporate Governance Structure*, Preuzeto 4. oktobra 2012. sa sajta <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.201.1543> https://na.theiia.org/services/quality/Public_Documents/Path%20to%20Quality.pdf
29. IFC- International Finance Corporatin, *Korporativno upravljanje – Priručnik*, Međunarodna finansijska korporacija, Beograd. 2011.
30. IIA, Međunarodni okvir profesionalne prakse, Prevod-Udruženje internih revizora Srbije, Beograd, 2011.
31. IIA, *Path to Quality Model – PTQM ... a step-by-step guide to world-class internal auditing*, dostupno na sajtu https://na.theiia.org/services/quality/Public_Documents/Path%20to%20Quality.pdf
32. IIA The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), *Closing the Gaps in Third-Party Risk - Management Defining a Larger Role for Internal Audit*, 2013. http://cdn.cfo.com/content/uploads/2013/12/Crow_IAA_Study.pdf
33. IIA The Institute of Internal Auditors, *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action* , 2011. <https://na.theiia.org/iia/f/Public%20Documents/Imperatives-for-Change-The-IIAs-Global-Internal-Audit-Survey-in-Action.pdf>

34. IIA The Institute of Internal Auditors, *Characteristics of an IA activity*, 2010.
http://www.internerevision.at/upload/995070_5010_1-Characteristics-of-an-IA-activity.pdf
35. Ilić Dr Miloš “*Logičke osnove teorije verovatnoće*” Institut društvenih nauka, Beograd, 1962.
36. Istraživanje UIRSA, u saradnji sa IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global), <http://ebookbrowse.com/istrazivanje-podaci-srbija-pdf-d363982932>
37. Jensen, M. and Meckling, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, October 1976. 3 (4),
[http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%205/5_Jensen_Meckling%20\(1976\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%205/5_Jensen_Meckling%20(1976).pdf)
38. Jensen, M., (May 1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers, *American Economic Review* 76 (2), 323-329.
39. Jenni Ernest, Nidermayer Georg, *Zloupotrebe u knjigovodstvu – patologija u knjigovodstvu*, Beograd 1934. Reprint - Institut za ekonomiku i finansije, Beograd
40. Kleut Marija, „*Naučno delo od istraživanja do štampe*“, Akademska knjiga, Novi Sad, 2010.
41. K H Spencer Pickett “ *The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING*”,
42. K.H. Spencer Pickett, *Izveštaji interne revizije posle Sarbanes-Oxly zakona*, WILEY,2007., Prevod - Savez računovođa i revizora Srbije
43. K.H. Spencer Pickett, “*Interni revizor u praksi*”, WILEY,2004., Prevod - Savez računovođa i revizora Srbije
44. Kodeks korporativnog upravljanja, (2012). Beograd, „Službeni glasnik RS”, br. 99/2012.
45. Krivični zakonik, (Sl. glasnik RS br. 85/05, 88/05, 107/05, 72/09, 111/09, 121/12, 104/13, 108/14)
46. Klaus Eiselmayer, Dietmar Pasher, Veselin Perović, “*Financial Controlling*” Verlag für ControllingWissen AG Freiburg, 2014.
47. Ksenofont, (2011). *Ekonomija*, Novi Sad: Akademska knjiga.
48. Larry Rittenberg and Frank Martens „*Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite*, http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf , 2012.
49. La Porta, R., Shleifer, A., Lopez.de-Silanes, F., Scleifer, A., Visshny, R. W. (July 1996). *Law and finance*, NBER Working Paper 5661. Preuzeto 25. jula 2011. sa sajta <http://piketty.pse.ens.fr/files/LaPortaetal1998.pdf>
50. Lepotić Kovačević Branislava, *Pravni okvir za korporativno upravljanje u javnim preduzećima u oblasti energetike*, časopis Paravo i privreda broj 5-8/2008. Beograd, 2008.
51. Lukić Radojko, “*Bankarsko računovodstvo*”, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd,2011.
52. Lukić Radojko, “*Računovodstvo osiguravajućih kompanija*”, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd,2010.
53. Marković Vidan, Maksimović Rado, *A contribution to continual software service Improvement based on the six-step service Improvement method*, *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering* , Vol. 22, No. 4 (2012)
54. Marović Boris , Kuzmanović Bogdan , Njegomir Vladimir, “*Osnovi osiguranja i reosiguranja*”, Princip Press, Beograd, 2009.

55. Materijal za prezentaciju „*Definisanje rizika poslovanja za izradu plana rada Centra za internu reviziju NIS a.d. za 2007. god*“
56. Milojević Miroslav M., „*Osveženi COSO okvir za internu kontrolu*“, Časopis „Revizor“, XVI-br. 62/2013, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2013.
57. Ministarstvo finansija, Republika Hrvatska, „*Objedinjeno godišnje izvješće o sustavu unutarnjih finacijskih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske za 2010.*“ dostupno na sajtu <http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Objedinjeno%20GI%20za%202010..pdf>
58. Ministarstvo finansija, Centralna jedinica za harmonizaciju „*Konsolidovani godišnji izveštaj za 2010. godinu o stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji*“, maj 2011. dostupno na adresi http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/CJH/o%20cjh/Konsolidovani%20godisnji%20izvestaj%20za%202010_%20godnu%20o%20stanju%20IFKJ%20u%20javnom%20sektoru%20u%20Republici%20Srbiji%20.pdf
59. Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Sistemi eksternih i internih nadzornih instrumenata korporativnog upravljanja*, XVIII Internacionalni naučnikup SM 2013, Subotica, 2013.
60. Nerandžić B., Perović V., Živkov E., *Uloga i značaj interne revizije i kontrolinga za korporativno upravljanje*, Druga konferencija, Kontroling i interna revizija, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka. Oktobar 2012. dostupno na sajtu <http://www.kontroling.ftn.uns.ac.rs/zbornik.pdf>
61. Nerandžić B., Prović V., „*Upravljačko računovodstvo*“, FTN, Novi Sad, 2013.
62. Nerandžić Dr Branislav „*Interna i operativna revizija*“, Stylos, Novi Sad, 2007.
63. Nerandžić B., Živkov E., Prović V., „*Integrisane menadžerske kontrole*“, Časopis „Revizor“, XVI-br. 62/2013, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2013.
64. Newbold Paul, Carlson William L., Thorne Betty, „*Statistika za poslovanje i ekonomiju*“, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
65. Obradović Vladimir, „*Nekonzistentna primena Međunarodnih Standarda finansijskog izveštavanja*“, Ekonomski horizonti, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Septembar - Decembar 2014, Volumen 16, Sveska 3, dostupno na http://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2014_3/SR/Vladimir_Obradovic.pdf
66. OECD, Corporate governance and the financial crisis Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/44679170.pdf> 2010.
67. Pallant Julie, „*SPSS priručnik za preživljavanje*“, Mikro knjiga, Beograd, 2009.
68. Paszek Dr Zbigniew i Saunders Edmund J. „*Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije*“, Časopis Revizor
69. Perović Veselin, „*Kontroling*“ Rodakomm, Novi Sad, 2007.
70. Petz Boris, „*Osnovne statističke metode*“, Izdavački zavod jugoslavenske akademije znanosti i umjetnosti“, Zagreb, 1974.
71. Poznanić Vladimir, *Uloga odbora za reviziju u Korporativnom upravljanju*, Časopis „Revizor“, br. 53/2011, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2011.
72. Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, Sl. glasnik RS br. 99/11, 106/13
73. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, Sl. glasnik RS br. 99/11, 106/13

74. Priručnik za rad u kontroli SDK, Služba društvenog knjigovodstva, Beograd, 1981.
75. Radović Olivera, *Ključni pokazatelji uspešnosti interne revizije*, Presentacija na Susretima UIRS-a u Novom Sadu, novenbar 2014. dostupno na sajtu <https://www.dropbox.com/sh/3d7ki6mzndw0qyq/AABYQObEmNhQqpg2iJTIZUdUa?dl=0>
76. Rajković Dragan , *Integrirani sistemi menadžmenta u malim i srednjim preduzećima, Neobjavljena doktorska disertacija*, Kragujevac, Mašinski fakultet u Kragujevcu, 2010., dostupno na sajtu: www.vip-bzr.com/uploads/Integrirani%20sistemi%20menadzmenta-dr%20Dragan%20Rajkovic.pdf
77. Robert S. Kaplan, David P. Norton, „*Uravnotežena tablica rezultata*“, Mate, Zagreb, 2010.
78. Savković Mirko, *Statistika*, Viša ekonomsko- komercijalna škola, Novi Sad, 1982.
79. Shleifer A., Vishny R.W., Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, June 1997,52 (2),
80. Sladić Goran , „*Model kontekstno zavisne kontrole pristupa u poslovnim sistemima*“, doktorska disertacija, FTN, Novi Sad, 2011. Biblioteka FTN
81. Soltani, B., *Revizija – međunarodni pristup*, Mate, Zagreb, 2009.
82. Speranski Mr Ljudmila , „*Planiranje investicionih ulaganaj u organizaciji udruženog rada*“, Viša ekonomsko- komercijalna škola, Novi Sad, 1980.
83. Stanojević Ljubiša, *Uloga i značaj revizije u sprečavanju i otkrivanju krađe i korupcije*, Časopis „Revizor“, VII-br. 28/2004., Institut za ekonomiku i finansije, Beograd,2004.
84. Stanovište IIA, Tri linije odbrane za efektivni proces upravljanja rizikom i sistem interne kontrole, Udruženje internih revizora Srbije objavljuje ovu smernicu marta 2013. godine po odobrenju IIA.
85. Staregiji razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji, Sl.glasnik RS, 61/09 i 23/13
86. Stevanović Nikola, Malinić Dejan, Milićević Vlade, „*Upravljačko računovodstvo*“, Centar za izdavaču delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2011.
87. Tišma Toša, „*Kontrola finansijskog poslovanja*“, Informatorov priručnik za kadrove, Zagreb,1974.
88. Šamić Mithad, *Kako nastaje naučno djelo*, Sarajevo, 1968.
89. Tušek B., Filipović B., Pokrovac I. , „ *Uloga revizijskog odbora u povećanju eefiksnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja*“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 6, 2008., dostupno na sajtu [www. http://hrcak.srce.hr/30956](http://hrcak.srce.hr/30956)
90. Tušek B., Filipović D., Pokrovec I., *Uloga revizijskog odbora u povećanju efikasnosti eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja*, Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6, 2008. dstupno na sajtu <http://hrcak.srce.hr/30956>
91. Tušek B., Sever. S., *Developtment and perspectives of internal auditing in the improvement of business quality of enterprises – empirical research in Croatia*, Ekonomska istrazivanja,Ekonomski fakultet Pula,2008., Vol.21 no 4.
92. USTAV KNEŽEVINE SRBIJE – SRETENJSKI USTAV (1835), skinuto sa sajta http://projuris.org/RETROLEX/Ustav%20Knezevine%20Srbije_Sretenjski%20ustav%20%281835%29.pdf
93. Vujičić D., *Preduzeće, participacija i akcionarstvo*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka, 2011.

94. Vulcanović V., Stanivuković D., Kamberović B., Maksimović R., Radaković N., Šilobad M., Beker I., Šević D., Morača S., Vulcanović S., Milisavljević S., Kesić I., Delić M., Brkljač N., *“Sistem menadžmenta kvalitetom”*, UNS-FTN, Novi Sad, 2012.
95. Weihrich H., Koontz H., *Management: A Global Perspective*, McGraw-Hill, New York, 1993.
96. www.voanews.com
97. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S., Žager L., *Analiza finansijskih izveštaja*, Masmedia, Zagreb, 2008.
98. Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS br. 101/05 , 54/07 , 36/10
99. Zakon o privrednim društvima, Sl. glasnik RS br. 36/11 , 99/11
100. Zakon o računovodstvu i reviziji, (2006). Beograd, “Službeni glasnik RS”, br. 46.
101. Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. glasnik RS br. 46/06 , 111/09 , 99/11
102. Zakon o računovodstvu i reviziji, Sl. list SRJ br. 71/02 i Sl. Glasnik RS 55/04
103. Zakon o računovodstvu, Sl. glasnik RS br. 62/13
104. Zakon o računovodstvu, Sl. list SRJ br. 46/96, 60/96, 74/99, 22/01, 71/01
105. Zakon o reviziji računovodstvenih izveštaja, Sl. list SRJ br. 30/96, 74/99, 1/00, 71/01
106. Zakon o tržištu kapitala, Sl. glasnik RS br. 31/11
107. Zakono o budžetskom sistemu (Sl. glasnik RS br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13,63/13, 108/13)
108. Zakon o javnim preduzećima, Sl. glasnik RS br. 119/12, 116/13, 44/14
109. Zbigniew Paszek i Edmund J. Saunders “Interna kontrola i revizija i suzbijanje korupcije”, Časopis Revizor 25/2004, Beograd, 2004.
110. Živkov Dr Sava, “Agrarno zakonodavstvo Jugoslavije 1918-1941 – socijalni osnovi”, MATICA SRPSKA, Novi Sad, 1976.,
111. Živkov E. i Nerandžić B., *Upravljanje poslovnim rizicima -Teorijski aspekt uz praktičan primer mape rizika u svetlu važećeg zakonodavstva u Republici Srbiji*. Zbornik radova Dobra uprava i interna revizija, Beograd: Institut za uporedno pravo i Udruženje ovlašćenih internih revizora Srbije u javnom sektoru,2012.
112. Zvi Bodie, Alex Kane. Alan J. Marcus, “Osnovi investicija”, Data status, Beograd, 2009.

PRILOG: Upitnik na osnovu koga je sprovedeno istraživanje

Interni kontrolni mehanizmi

Ovaj upitnik sačinjen je u svrhu naučnog istraživanja i ocene trenutnog stepena razvoja internih kontrolnih mehanizama u Republici Srbiji, kao i iznalaženje najpovoljnijeg modela kombinacije internih kontrolnih mehanizama. Upitnik je anonimna i koristiće se isključivo u naučne svrhe predmetnog istraživanja.

Upitnik je podeljen u 7 delova i to:

1. Opšti deo = 13
 2. Računovodstvo i kontroling = 21
 3. Integrisani sistem menadžmenta IMS (ili ISO standardi) = 8
 4. Informacione tehnologije (IT) = 12
 5. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) = 40
 6. Upravljanje rizicima - ERM (Enterprise Risk Management) = 12
 7. Interna revizija = 19
- Ukupno pitanja = 125

Planom istraživanja je predviđeno da prvih 6 delova upitnika popunjavaju svi ispitanici (ukupno 106 pitanja), a dodatni 7-mi deo, je potrebno da još popune samo interni revizori.

Za popunjavanje prvih 6 delova upitnika potrebno je oko 15 do 20 minuta, a za popunjavanje 7-og dela još dodatnih 5 do 10 minuta.

Korišćeni termin organizacije se odnosi na sve oblike organizovanja poslovnih aktivnosti kako na preduzeća, tako i na javni sektor i budžetske organizacije.

U upitniku postoje samo 4 obavezna pitanja i nalaze se u prvom Opštem delu. To su pitanja označena (*), pod rednim brojevima 6,7,8 i 9. Molimo Vas da obratite pažnju na njih, jer bez tih odgovora nećete biti u mogućnosti da pošaljete popunjen upitnik. Navedena pitanja su bitna za kasnije razvrstavanje rezultata.

Nadam se da Vam neće predstavljati veliki problem da odvojite dvadesetak minuta svog vremena i time pomognete ovo naše istraživanje. Unapred HVALA!

1. Opšti deo

U ovom delu se nalazi 13. pitanja važnih za kasniju obradu rezultata istraživanja. Samo u ovom odeljku se nalaze 4 obavezna pitanja 6,7,8 i 9. Molimo Vas da ih popunite, jer u protivno neće biti uspešno slanje upitnika.

1. Naziv Vaše funkcije (radnog mesta) u organizaciji

Molimo upišite

2. Oblast Vašeg rada u organizaciji

Molimo Vas da naznačite jedno od polja Vaše delatnosti u Vašoj organizaciji:

- () 1. Generalni menadžer (CEO)
- () 2. Tehnika i razvoj - osim (IT)
- () 3. Finansije
- () 4. Komercijala
- () 5. Informacione tehnologije i telekomunikacija (IT)
- () 6. Pravna i upravljanje kadrovima (HR)

- () 7. Interna revizija
 - () Ostalo:
- 3. Molimo Vas da upišete broj godina vašeg radnog staža**

4. Pol

- () 1. muški
- () 2. ženski

5. Vaša najviša završena školska sprema

Molimo označite

- () 1. Srednja stručna sprema
- () 2. Viša škola
- () 3. Fakultet bečelor
- () 4. Fakultet (po starom programu)
- () 5. Fakultet master
- () 6. Magistar nauka
- () 7. Doktor nauka
- () Ostalo:

6. Delatnost organizacije u kojoj radite *

Molim Vas označite delatnost vaše organizacije prema sledećoj raspodeli:

- () Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- () Rudarstvo i naftna industrija
- () Prerađivačka industrija
- () Farmaceutsko-hemijska industrija
- () Metalska industrija
- () Snabdevanje električnom energijom, gasom i parom
- () Snabdevanje vodom i upravljanje otpadnim vodama
- () Građevinarstvo
- () Trgovina na veliko i malo i popravka motornih vozila
- () Saobraćaj i skladištenje
- () Usluge smeštaja i ishrane
- () Informisanje i komunikacije
- () Finansijske delatnosti i delatnost osiguranja
- () Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti
- () Administrativne i pomoćne uslužne delatnosti
- () Državna uprava i obavezno socijalno osiguranje
- () Obrazovanje
- () Zdravstvena i socijalna zaštita
- () Poslovanje nekretninama
- () Ostale uslužne delatnosti
- () Ostalo:

7. Pravna forma (oblik organizovanja) *

Molimo Vas označite

- () 1. Ortačko društvo
- () 2. Komanditno društvo
- () 3. Društvo sa ograničenom odgovornošću
- () 4. Otvoreno akcionarsko društvo
- () 5. Zatvoreno akcionarsko društvo

- () 6. Javno preduzeće
- () 7. Društveno preduzeće
- () 8. Poslovno udruženje
- () 9. Ogranak stranog pravnog lica
- () 10. Predstavništvo stranog pravnog lica
- () 11. Preduzetnici
- () 12. Državni organ
- () 13. Organ jedinice lokalne samouprave
- () 14. Ustanova
- () Ostalo:

8. Svojina *

Molimo označite

- () 1. Privatna
- () 2. Državna
- () 3. Mešovita
- () Ostalo:

9. Veličina preduzeća *

u skladu sa odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji. Srednja pravna lica su ona koja ispunjavaju najmanje 2 od sledećia 3 kriterijuma: 1) da je prosečan broj zaposlenih od 50 do 250; 2) da je godišnji prihod od 2.500.000 EUR do 10.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti; 3) da je prosečna vrednost poslovne imovine (na početku i na kraju poslovne godine) od 1.000.000 EUR do 5.000.000 EUR u dinarskoj protivvrednosti. Pravna lica koja imaju niže od najnižih iznosa u pokazateljima kod najmanje 2 od navedenih kriterijuma razvrstavaju se u mala pravna lica, Pravna lica koja imaju veće iznose od najvećih u pokazateljima kod najmanje 2 od navedenih kriterijuma razvrstavaju se u velika pravna lica

- () 1. Malo
- () 2. Srednje
- () 3. Veliko
- () Ostalo:

10. Molim Vas da upišete mesto sedišta Vaše organizacije/preduzeća

Upisati naziv mesta. (Ovaj podatak je potreban radi grupisanja podataka po regionima.)

11. Veličina organizacije u kojoj radite po broju zaposlenih

molimo Vas da označite odgovarajuće polje, u niže navedenoj skali:

- () od 1-50
- () 51-100
- () 101-250
- () 251-500
- () 501-1000
- () 1001-5000
- () Preko 5000
- () Ostalo:

12. U vašoj organizacija postoji sledeći organi upravljanja:

Molimo Vas označiti sve postojeće

- [] 1. Skupština
- [] 2. Upravni odbor
- [] 3. Nadzorni odbor
- [] 4. Odbor revizora ili Revizorski odbor
- [] Ostalo:

13. Godišnji Ukupan prihod preduzeća, ili Ukupan budžet u slučaju javnog sektora i neprofitnih organizacija, u 2012.godini

Ukoliko Vam je poznato, molimo Vas da označite odgovarajuće vrednost (u mil. (milionima), ili mlrd. (milijardama)) na sledećoj skali:

- () do 150 mil.RSD
- () od 151 - 275 mil. RSD
- () od 276 mil. - 1,1 mlrd. RSD
- () od 1,1 - 5,0 mlrd.RSD
- () od 5,0 - 10,0 mlrd.RSD
- () od 10,0 - 50,0 mlrd. RSD
- () 50,0 mlrd.RSD i više
- () Ostalo:

2. Računovodstvo i kontroling

U ovom delu se nalazi ukupno 21 pitanje koja se odnose na stepen razvijenosti računovodstva i kontrolinga u vašoj organizaciji.

1. Da li u vašoj organizaciji postoji posebna služba računovodstva

- () DA
- () NE
- () Ostalo:

2. Da li u vašoj organizaciji postoji definisan protok knjigovodstveno finasijske dokumentacije u pisanom obliku?

- () DA
- () NE
- () Ostalo:

3. Da li se po Vašoj oceni poslovne promene u vašoj organizaciji uglavnom blagovremeno evidentiraju (u roku od 8 dana)?

molim Vas da date svoju ocenu, ocena 5 označava potpuno blagovremenu evidenciju

1 2 3 4 5

NE blagovremeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DA blagovremeno
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

4. Da li je sadržina i forma računovodstvenih izveštaja u vašoj organizaciji unapred definisana?

Odaberite jedan od ponuđenih odgovora koji po vašem mišljenju najviše odgovara Vašoj organizaciji

- () DA
- () U većini slučajeva DA
- () Samo nekoliko osnovnih izveštaja
- () U većini slučajeva NE
- () NE
- () Nije mi poznato

5. Da li su ti izveštaji auomatizovani u okviru informacionog sistema (IT)?

- () DA
- () NE
- () Ostalo:

6. U kojim vremenskim intervalima Vaše računovodstvo izveštava o rezultatima poslovanja?

Odaberite sve što odgovora Vašoj organizaciji

- 1. godišnje
- 2. kvartalno
- 3. mesečno
- 4. nedeljno
- 5. dnevno
- Ostalo:

7. Da li Vaše rukovodstvo redovno razmatra vaše izveštaje ?

Odaberite jedan od ponuđenih odgovora koji po vašem mišljenju najviše odgovara Vašoj organizaciji

- DA - u skladu sa dinamikom izveštavanja
- Povremeno u skladu sa potrebama
- Nije mi poznato da li razmatraju
- Ne razmatraju

8. U kom roku se u Vašoj organizaciji izdaje izveštaj o rezultatu poslovanja za prethodi period (mesec, kvartal)?

Odnosno u kom roku je u Vašem računovodstvu poznat rezultat poslovanja za prethodni period?

- 1. do 5 radnih dana
- 2. od 5 do 10 radnih dana
- 3. od 10 do 15 radnih dana
- 4. od 15 do 20 radnih dana
- 5. preko 20 radnih dana
- Ostalo:

9. Da li u organizaciji postoji FAST CLOSE projekat (brzo zatvaranje računovodstvenog perioda)?

- DA
- NE
- Ostalo:

10. Da li u Vašoj organizaciji postoji posebna služba kontrolinga - plana i analize ?

- DA
- NE
- Ostalo:

11. Da li je u Vašoj organizaciji unapred definisan proces planiranja (postoje Pravilnici ili Procedure planiranja)?

- DA
- NE

12. Da li se u Vašoj organizaciji prilikom izrade planova daju detaljna uputstva za njegovu izradu?

- DA
- NE

13. Koji se od navedenih metoda planiranja primenjuju u vašoj organizaciji?

Molimo da označite sve metode koje se koriste u vašoj organizaciji

- Klasična bilansna metoda uz uvažavanje realnih potreba organizacije
- SWOT analiza
- Balance Scorecard analiza
- Klasična bilansna metoda bez uvažavanja realnih potreba organizacije
- Ništa od navedenog

14. Prema vašoj oceni, koliko se u postupku realizacije Plana, u vašoj organizaciji, uvažavaju usvojeni planski elementi?

Molimo Vas da date svoju ocenu, ocena 5 označava potpuno pridržavanje zadatih elemenata

1 2 3 4 5

NE uopšte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA potpuno
-----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------

15. Da li je u Vašoj organizaciji unapred definisan proces izveštavanja (postoje Pravilnici ili Procedure izveštavanja)?

- DA
- NE

16. Da li u Vašoj organizaciji postoje unapred definisani kontrolni izveštaji (izveštaji o ostvarenju plana) ?

- DA
- U većini slučajeva DA
- Samo nekoliko osnovnih izveštaja
- U većini slučajeva NE
- NE

17. Na koji se od sledećih načina izrađuje većina izveštaja u vašoj organizaciji:

- Većina izveštaja je unapred definisana i postoji u informacionom sistemu,
- Većina izveštaja je unapred definisana, ali se izrađuje u Excel-u na osnovu izvučenih podataka iz informacionog sistema i drugih podataka
- Samo nekoliko osnovnih izveštaja je definisano u informacionom sistemu
- Samo nekoliko osnovnih izveštaja je unapred definisano i uglavnom se izrađuju u Excel-u.
- Izveštaji se rade prema instrukcijama dobijenim od rukovodstva za svaki pojedinačni izveštaj
- Ostalo:

18. Koliko često izrađujete izveštaje o ostvarenju plana poslovanja?

Molimo da označite najčešću praksu u vašoj organizaciji (ukoliko se izveštaji izrađuju npr. mesečno, podrazumeva se da se izrađuju i kvartalno i godišnje).

- Godišnje
- Kvartalno
- Mesečno
- Nedeljno
- Dnevno

19. Molimo Vas da prema Vašem mišljenju ocenite, značaj brze (pravovremene) i tačne informacije u savremenom poslovanju.

Molimo Vas da date ocenu na skali od 1 do 5, ocena 5 označava presudan značaj

1 2 3 4 5

Nije uopšte značajno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Od presudnog je značaja
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------

20. Molimo Vas da na sledećoj tabeli, označite koliko često se u vašoj organizaciji vrše navedene analize?

Molimo da označite najčešću praksu u Vašoj organizaciji (ukoliko se izveštaji izrađuju npr. mesečno, podrazumeva se da se izrađuju i kvartalno i godišnje).

Izrađuje se
mesečno

Izrađuje se
kvartalno

Izrađuje se
godišnje

Ne izrađuje
se/Nije mi
poznato

	Izrađuje se mesečno	Izrađuje se kvartalno	Izrađuje se godišnje	Ne izrađuje se/Nije mi poznato
1. Analiza Bilans Uspeha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.1. Analiza Prihoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Analiza Troškova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Analiza Bilans Stanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.1. Analiza Potraživanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Analiza Zaliha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Analiza Investicija i Imovine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Analiza Obaveza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Analiza Bilans tokova gotovine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Koji i koliko često se neki od navedenih pokazatelja poslovanja izračunava u Vašoj organizaciji?

Molimo da označite najčešću praksu u Vašoj organizaciji (ukoliko se izveštaji izrađuju npr. mesečno, podrazumeva se da se izrađuju i kvartalno i godišnje.)

	Izrađuje se mesečno	Izrađuje se kvartalno	Izrađuje se godišnje	Ne izrađuje se/Nije mi poznato
1. EBIT - EBITDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ekonomičnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Rentabilnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Solventnost i likvidnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Aktivnost (produktivnost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Izrađuje se mesečno	Izrađuje se kvartalno	Izrađuje se godišnje	Ne izrađuje se/Nije mi poznato
6. OCF (Operating Cash Flow)	()	()	()	()

3. Integrirani sistem menadžmenta IMS (ili ISO standardi)

U ovom delu se nalazi ukupno 8 pitanja koja se odnose na stepen razvijenosti ISO standarda u vašoj organizaciji.

1. Da li su u vašoj organizaciju uvedeni ISO standardi?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

2. Koji od navedenih standarda su uvedeni?

Ako znate, molimo Vas označite odgovarajuće standarde:

- [] ISO 9000
- [] ISO 14000
- [] ISO 15000
- [] ISO 18000
- [] ISO 27000
- [] nijedan
- [] Ostalo:

3. Prema Vašim saznanjima, koje od navedenih oblasti su obuhvaćene ISO standardima :

Molimo Vas označite sve postojeće

- [] procedure iz oblasti tehničkog poslovanja
- [] procedure iz oblasti komercijalnog poslovanja - nabavka
- [] procedure iz oblasti komercijalnog poslovanja - prodaja
- [] procedure iz oblasti finansijskog poslovanja - planiranje
- [] procedure iz oblasti finansijskog poslovanja - izveštavanje
- [] IT procedure
- [] procedure iz oblasti zapošljavanja (HR)
- [] procedure iz oblasti pravnih poslova
- [] procedure iz oblasti razvoja i investicija
- [] procedure iz oblasti zaštite: na radu, od požara, životne okoline, bezbednost...
- [] nijedna
- [] Ostalo:

4. Da li u Vašoj organizaciji postoji posebna organizaciona celina koja se bavi integriranim sistemom menadžmenta?

Molimo, označite odgovarajući odgovor

- () DA
- () NE

5. Da li je imenovana osoba nadležna za primenu integrisanog sistema menadžmenta?

Molimo, označite odgovarajući odgovor

- DA
- NE

6. Od koje godine je počelo uvođenje ISO standarda u Vašu organizaciju?

Ako znate, molimo Vas označite odgovarajući vremenski interval

- od 1990 - 1995
- 1996 - 2000
- 2001 - 2005
- 2006 - 2010
- 2011 i kasnije

7. Da li po Vašem mišljenju uvođenje ISO standardi u organizaciju povećavaju efektivnost, efikasnost i ekonomičnost poslovanja?

Molimo, označite odgovarajući odgovor

- DA
- NE

8. Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizacij, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos ISO standarda povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja?

Molimo, označite odgovarajući odgovor

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odlično
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

4. Informacione tehnologije (IT)

Ovaj deo upitnika sadrži 12 pitanja iz oblasti informacionih tehnologija (IT). Pitanja se uglavnom odnose na dve osnovne vrste informacionih sistema - integrisani ERP (Enterprise Resource Planning) ili Aplikativni (pojedinačni)

1. Da li se poslovne promene evidentiraju u okviru informacionog sistema?

Obeležite odgovarajuće

- DA
- NE

2. Da li je taj sistem?

- 1. Aplikativni
- 2. ERP integrisani (ERP Enterprise Resource Planing)
- 3. Kombinovano: ERP i delovi aplikativnih
- Ostalo:

3. Ukoliko je Vaš sistem aplikativni molim vas da navedete broj aplikacija informacionog sistema.

U Vašoj organizaciji postoje posebne aplikacije npr. za: Kupce, Dobavljače, Zalihe, Osnovna sredstva, Zarade, Kadrovska evidencija,.....

- do 5 aplikacija
- 6 - 10 aplikacija
- preko 10 aplikacija
- Ostalo:

4. Ukoliko je u organizaciji implementiran ERP integrisani sistem navedite njegov naziv označite odgovarajuće

- 1. SAP
- 2. MS Dynamics (Navison, NAV, AX,...)

- () 3. Oracle
- () 4. nema ERP-a
- () Ostalo:

5. Koji moduli ERP integrisanog sistema su u funkciji, u Vašoj organizaciji?

Molimo Vas označite sve postojeće. Ili ukoliko imate neki od BI (Business intelligence) za aplikativne sisteme takođe označite odgovarajući odgovor.

- [] 1. FI
- [] 2. CO
- [] 3. LOG
- [] 4. IM
- [] 5. MM
- [] 6. PP
- [] 7. PM
- [] 8. HR
- [] 9. ERM
- [] 10. BI - za ERP
- [] 11. BI - za aplikativne sisteme
- [] 12. nema ERP-a
- [] Ostalo:

6. Da li postoje interfejsi (povezivanje dva programa) ERP-a i drugih aplikativnih sistema, ili između aplikativnih sistema?

- () DA
- () NE
- () Ostalo:

7. Koji se način organizacije održavanja matičnih podataka primenjuje u Vašoj organizaciji (centralizovan ili decentralizovan)?

Ukoliko pojedine šifarnike održava više osoba po potrebi, bez pisanih procedura, to predstavlja decentralizovan sistem. Isto je primenjivo i ukoliko šifarnike održava ista osoba koja i evidentira poslovne promene. U suprotnom slučaju imate centralizovan sistem održavanja šifarnika.

- () Centralizovan
- () Decentralizovan

8. Da li postoji sistem za upravljanje autorizacijama i matricom raspodele nadležnosti-dužnosti? (SoD matrix) (raspodela prava pristupa informacionom sistemu)

- () DA
- () NE
- () Ostalo:

9. Okviran broj korisnika informacionog sistema u Vašoj organizaciji je:

- () do 10
- () od 11 do 50
- () od 51 do 100
- () preko 100
- () Ostalo:

10. Nadležnost nad svim aplikacijama (servisima) isključivo je u IT organizacionoj jedinici?

- () DA
- () NE

- Ostalo:
11. Da li po Vašem mišljenju uvođenje IT tehnologija povećava efektivnost, efikasnost i ekonomičnost poslovanja organizacije.

- DA

- NE

12. Na osnovu postojećeg stepena implementacije u Vašoj organizaciji, sa kojom ocenom bi ste ocenili doprinos IT tehnologija povećanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja?

Molimo, označite odgovarajući odgovor

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odlično
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

5. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK)

U ovom delu upitnika sadržano je 40 pitanja. Ovaj deo upitnika predstavlja centralni deo istraživanja. Odgovori na sva pitanja su uglavnom kratki DA ili NE, ili je pak potrebno izabrati jedna od odgovora na skali od 1 do 5.

1. Da li je kod Vas uspostavljen sistem finasijskog upravljanja i kontrole (da li je napisan neki pravilnik/priručnik)?

- DA

- NE, inicijalno se uvodi (otpočete su aktivnosti za njegovo uvođenje)

- NE

2. Da li je u Vašoj organizaciji imenovano neko lice, ili više lica (formirana radna grupa) za sprovođenje sistema Finansijskog upravljanja i kontrola?

- DA

- NE, u toku su aktivnosti na imenovanju

- NE

3. Da li su uspostavljeni sistemi internih kontrola ?

- DA

- NE

4. Da li su kontrole uspostavljene u odnosu na najznačajnije rizike ?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DA
----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----

5. Da li su sredstva, uključujući i intelektualnu svojinu, zaštićeni od neovlašćenog pristupa i korišćenja?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	DA
----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----

6. Da li postoji opis poslovnih procesa u Vašoj organizaciji ?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

7. Da li je rukovodstvo Vaše organizacije upoznato sa principima Finansijskog upravljanja i kontrolom (FUK-om)?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

8. Da li postoji obaveza izveštavanja o upravljanju rizicima, internoj kontroli i internoj reviziji?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

9. Da li u Vašem preduzeću postoji Etički kodeks?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

10. Da li su svi zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

11. Da li su utvrđeni potrebni nivoi znanja za svako radno mesto ?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

12. Da li postoje kriterijumi za nagrađivanje zaposlenih ?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

13. Da li se kadrovska politika prati ?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

14. Da li organizacija ima definisane poslovne ciljeve u pisanom obliku?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

15. Da li utvrđujete konkretne i merljive ciljeve, ostvarive i vremenski ograničene?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

16. Da li su prihodi i rashodi utvrđeni u skladu sa utvrđenim ciljevima organizacije?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

17. Da li se redovno prati ostvarenje ciljeva?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

18. Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

19. Da li su identifikovani rizici?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

20. Da li je izvršena procena rizika ?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

21. Da li se preduzimaju aktivnosti radi rešavanja identifikovanih rizika, odnosno preduzimaju korektivne mere?

Molimo Vas označiti odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

22. Da li su za poslovne procese propisani detaljni opisi, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla i uspostavljeni kontrolni mehanizmi?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

23. Da li su procedure rada dostupne svim zaposlenima?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

24. Da li ova uputstva sadrže opise internih kontrola?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

25. Da li je obezbeđeno da isto lice ne obavlja dve ili više dužnosti : predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene (podela dužnosti)?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

26. Da li su utvrđene procedure pristupa podacima i evidencijama?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

27. Da li su definisane procedure za rukovodioce koji prate sprovođenje internih kontrola (samoprocena)?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DA
----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	----

28. Da li mislite da implementacija sistema internih kontrola utiče na smanjenje poslovnih rizika (grešaka, prevara, utaja,...)?

Molimo Vas da označite odgovarajući odgovor iz padajućeg menija.

- 1. DA
- 2. NE

29. Da li uspostavljeni sistem informacija i komunikacije u Vašoj organizaciji, omogućava praćenje ostvarivanja utvrđenih ciljeva i sprovođenje efikasnog nadzora nad poslom?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

30. Da li je uspostavljena procedura koja omogućava zaposlenima da informišu rukovodstvo o učenim slabostima u kontrolama?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

31. Da li je uspostavljen proces evidentiranja grešaka, žalbi, nepravilnosti i problema, tako da oni mogu da se analiziraju, utvrde razlozi i otklone problemi?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

32. Da li su u sistem informacija, komunikacija uvedene adekvatne procedure za umnožavanje podataka radi čuvanja i procedure za povraćaj podataka u slučaju gubitka?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

33. Da li je kod vas uspostavljena funkcija interne revizije?

- 1. DA
- 2. NE, inicijalno se uvode aktivnosti
- 3. NE

34. Da li rukovodilac prihvata i sprovodi usaglašene preporuke interne revizije?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

35. Da li se prati izvršenje preporuka koje daju eksterni i interni revizori za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrola?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

36. Da li su izveštaji interne revizije dostupni zaposlenima u oblastima na koje se izveštaj odnosi?

Molimo Vas označite odgovarajući odgovor na donjoj skali: 1 - NE; 2 - Inicijalno se uvode aktivnost; 3 - DA u određenim delovima posla; 4 - DA u većini poslova; 5 - DA.

1 2 3 4 5

NE	()	()	()	()	()	DA
----	-----	-----	-----	-----	-----	----

37. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem finasijskog upravljanja i kontrola u organizaciju povećavaju efektivnost, efikasnost i ekonomičnost poslovanja?

- () 1. DA
- () 2. NE

38. Da li se po Vašem mišljenju pridržavanjem usvojenih Etičkih principa doprinosi povećavanju efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja, kao i objektivnosti iskaza u finasijskim izveštajima?

- () 1. DA
- () 2. NE

39. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem interne revizije povećavaju efektivnost, efikasnost i ekonomičnost poslovanja?

- () 1. DA
- () 2. NE

40. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem interne revizije doprinosi povećavanju istinitosti i objektivnosti iskaza u finasijskim izveštajima?

- () 1. DA
- () 2. NE

6. Upravljanje rizicima - ERM (Enterprise Risk Management)

Ovaj deo upitnika sadrži 12 pitanja. Cilj ovog dela upitnika je da bliže odredi nivo upravljanja rizicima u našoj poslovnoj praksi.

1. U Vašoj organizaciji implementiran je jedan od sledećih modela upravljanja rizicima (ERM):

- () 1. COSO - model upravljanja rizicima
- () 2. ISO 31.000:2009 standard, koji se odnosi na upravljanje rizicima
- () 3. postoje indikacije o njihovoj skorjoj implementaciji
- () 4. Ne postoji proces upravljanja rizicima
- () Ostalo:

2. Za upravljanje rizicima u Vašoj organizaciji su odgovorni:

Označite sve što odgovara praksi Vaše organizacije

- [] Najviši rukovodioci organizacije, svako iz svoje nadležnosti
- [] Svi zaposleni, svako iz svoje nadležnosti
- [] Interna revizija
- [] Isključivo samo interna revizija
- [] Niko
- [] Ostalo:

3. Za identifikaciju rizika organizacija koristi sledeće metode:

Molimo da označite sve što znate da se primenjuje u Vašoj organizaciji

- [] 1. upitnike
- [] 2. analizu finasijskih izveštaja
- [] 3. pregled na terenu
- [] 4. intervju
- [] 5. dijagram toka
- [] 6. analize ugovora
- [] 7. analize iskustva iz prošlosti
- [] 8. razmenu informacija sa drugima odeljenjima i spoljnim partnerima
- [] 9. Ništa od navedenog

- Ostalo:
- 4. Procenu rizika, odnosno procenu njihovog intenziteta(efekata) i učestalosti, organizacija vrši primenom nekih od metoda procene rizika:**
Molimo da označite sve što se primenjuje u Vašoj organizaciji

- 1. statističkim metodama
- 2. teorijom verovatnoće
- 3. SWOT
- 4. scenario analizom
- 5. Ništa od navedenog
- Ostalo:

5. Organizacija prepoznaje globalne rizike iz okruženja koji su prouzrokovani uslovima na tržištu i promenama ekonomskih kretanja?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

6. Organizacija je u mogućnosti da identifikuje sve potencijalne rizike iz okruženja koji utiču na procese investiranja, nabavke, prodaje i kadrovske politike?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

7. Organizacija ima adekvatne procedure koje mogu osigurati brzu reakciju na neregularnosti u poslovanju (tipa prevara, utaja, i slično)?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

8. Organizacija poseduje strategiju upravljanja rizicima koja je usklađena sa njenim specifičnostima i koja se prati u svim fazama implementacije?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

9. Postoji adekvatan komunikacijski kanal za informacije o rizicima sprovođenja strategije organizacije između menadžmenta i zaposlenih koji su u direktnoj vezi sa tim rizicima?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

10. Organizacija je prepoznala potrebu da identifikuje ciljeve na različitim nivoima u skladu sa procesom upravljanja rizicima?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Odlično
------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------

11. Za imovinske rizike organizacija koristi osiguranje kao metodu upravljanja rizikom?

Prema Vašoj proceni ocenite ocenom od 1 do 5

1 2 3 4 5

Nedovoljno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Odlično
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------

12. Da li se po Vašem mišljenju uvođenjem procesa upravljanja rizicima, doprinosi povećavanju efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja?

- DA
- NE

KRAJ opšteg dela upitnika

Poštovani/a ukoliko se ne bavite internom revizijom, niste u obavezi da nastavite sa daljim popunjavanjem ovog Upitnika. Odgovorili ste na ukupno 106 pitanja, na čemu Vam se zahvaljujemo. Možete preći preko dela upitnika koji se odnosi na internu reviziju i poslati nam vaše odgovore. Slanje odgovora se vrši pritiskom na taster "Pošalji".

7. Interna revizija

u ovom odeljku postoji 19 pitanja namenjenih internim revizorima

1. Vaša pozicija u okviru interne revizije u vašoj organizaciji ?

- Rukovodilac interne revizije
- Interni revizor
- Ostalo:

2. Koliko dugo u Vašoj organizaciji postoji funkcija interne revizije ?

- 0-2 godine
- 3-4 godine
- 5-6 godina
- 7-10 godina
- preko 10 godina

3. Interna revizija je uspostavljena na jedan od sledećih načina: :

- 1. Zasebna jedinica za internu reviziju
- 2. Interni revizor
- 3. Osnivanjem zajedničke jedinice za internu reviziju sa drugim organizacijama
- 4. Sporazum(ugovor) o obavljanju poslova interne revizije sa drugim organizacijama(konsultantskim kućama)
- Ostalo:

4. Molimo Vas da upišete broj internih revizora u vašoj organizaciji:

5. Da li interna revizija obavlja i druge poslove u svojoj organizaciji?

Molimo vas da označite sve što odgovara vašoj organizaciji

- 1. Ne obavlja druge poslove, sem poslova interne revizije
- 2. Osim poslova interne revizije, obavlja i konsultantske poslove u svojoj organizaciji
- 3. Računovodstvene poslove
- 4. Izrađuje pravilnike i procedure
- 5. Uopšte ne obavlja poslove interne revizije
- Ostalo:

6. Jedinica za internu reviziju/interni revizor su organizaciono i funkcionalno direktno i isključivo odgovorni:

- 1. Generalnom direktoru/najvišem rukovodiocu
- 2. Nadzornom odboru

- 3. Odboru revizora (Revizorskom odboru)
- 4. Upravnom odboru
- 5. Finansijskom direktoru
- Ostalo:

7. Šta je od sledećeg uspostavljeno u vašoj organizaciji ?

Molim Vas označite, sve što odgovara vašoj organizaciji.

- Pravilnik (povelja) o radu nadzornog odbora
- Kodeks korporativnog upravljanja
- Politike za etiku / Etički kodeks
- Dugoročni - strateški plan
- Pravilnik (povelja) o radu odbora za reviziju
- Pravilnik (povelja) interne revizije
- Izjava o misiji interne revizije
- Strategija interne revizije
- Priručnik za rad interne revizije / Akt o politikama interne revizije
- Procena rizika (za određivanje predmeta revizije)
- Srednjoročni plan interne revizije (za period duži od jedne godine)
- Godišnji plan interne revizije
- Ništa od navedenog
- Ostalo:

8. Da li smatrate da imate odgovarajući pristup upravi i menadžmentu vaše organizacije?

- DA
- NE
- Ostalo:

9. Da li je u vašoj organizaciji uspostavljen Odbor za reviziju ili neki njegov ekvivalent?

- DA
- NE
- Ostalo:

10. Koliko često ažurirate plan interne revizije?

Molimo označite sve što mislite da odgovara Vašoj organizaciji

- Više puta godišnje
- Svake godine
- Svake dve godine
- U periodu dužem od dve godine
- Ne postoji plan revizije
- Ostalo:

11. Kako uspostavljate Vaš plan interne revizije

Molimo označite sve što mislite da odgovara Vašoj organizaciji

- Upotrebom metodologije zasnovane na oceni rizika
- Proverom plana prethodnih godina
- Konsultacijama sa rukovodstvom organizacionih jedinica
- Zahtevima menadžmenta
- Zahtevima odbora za reviziju ili Nadzornog odbora
- Zahtevima eksternih revizora ili na osnovu konsultacija sa njima
- Zahtevima regulatora / za pregledom usaglašenosti

- [] Ne postoji plan revizije

- [] Ostalo:

12. Da li se u Vašem radu pridržavate Međunarodnih standarda IR

- () Da - svih Standarda
- () Delimično da - nekih od Standarda
- () Ne
- () Ostalo:

13. Da li se prilikom izvođenja pojedinačne revizije, koristite nekom od sledećih metoda uzorkovanja:

Molimo Vas da označite sve što koristite.

- [] Statističke metode (slučajni uzorak, stratifikovani uzorak, slučajni sistemski uzorak,...)
- [] Nestatističko uzorkovanje (uzorak izabran nasumice, uzorak izabran namerno)
- [] Izračunavate veličinu uzorka
- [] Izračunavate revizijski rizik (inherentni, kontrolni i detekcioni rizik).
- [] Na osnovu dojava o neispravnostima
- [] Ništa od navedenog
- [] Ostalo:

14. Koliko često izdajete svoje izveštaje?

Ili, broj revizija u Vašoj organizaciji za jednu poslovnu godinu?

- () Na zahtev
- () Godišnje
- () Periodično 2-4 puta godišnje
- () Periodično 5-10 puta godišnje
- () Ostalo:

15. Da li Vaša organizacija izveštava o internim kontrolama u okviru godišnjih izveštaja?

- () Da, to je opsežni izveštaj baziran na prihvaćenom kontrolnom okviru (npr. COSO, CoCo, UK Combined Code, AMF Code)
- () Da, izveštaj je baziran na odgovornosti rukovodstva da identifikuje i odgovori na rizike značajne za organizaciju
- () Da, izveštaj je baziran prvenstveno na odgovornosti rukovodstva za integritet i pouzdanost finansijskih informacija
- () Ne radi se izveštaj o internim kontrolama
- () Nije primenljivo- organizacija ne radi godišnji izveštaj
- () Ostalo:

16. Šta je od sledećeg uključeno u izveštaj o internim kontrolama?

označite sve što odgovara

- [] Finansijsko-računovodstvene kontrole
- [] Upravljanje - sastav odbora i sednice odbora i njihovih pododbora
- [] Pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija
- [] Efektivnost i efikasnost poslovanja
- [] Zaštita sredstava
- [] Usaglašenost sa zakonima, propisima i politikama
- [] Aktivnost interne revizije u vezi sa internim kontrolama
- [] Ništa od navedenog
- [] Ostalo:

17. Kako Vaša organizacija meri izvršenje aktivnosti interne revizije?

Označite sve što odgovara

- [] Balansirani scorecard - sistem strateškog planiranja i rukovođenja
- [] Pregledom/ povratnom informacijom od strane: odbora, odbora za reviziju i/ili višeg rukovodstva
- [] Klijent/revidiranim istraživanjima u redovnim odeljenjima
- [] Preporukama koje su prihvaćene / primljene
- [] Uštedama/izbegavanjem troškova i poboljšanjima na osnovu preporuka koje su primenjene
- [] Osloncem eksterne revizije na aktivnost interne revizije
- [] Procentom izvršenja revizorskog plana
- [] Brojem značajnih revizorskih nalaza
- [] Odsustvom regulatornih ili reputacionih problema i značajnih poremećaja
- [] Nema formalnog merenja izvršenja aktivnosti interne revizije
- [] Ostalo:

18. Ako u Vašem radu primenjujete neki od navedenih standarda, molimo Vas naznačite da li su smernice koje obezbeđuju ovi standardi odgovarajuće za vašu aktivnost, i da li verujete da je Vaša organizacija usaglašena sa standardima

	1 Da	2 Ne	3 Ne koristi se	4 Ne znam
1000 Svrha, ovlašćenja i odgovornost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1100 Nezavisnost i objektivnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1200 Stručnost i dužna profesionalna pažnja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1300 Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2000 Upravljanje aktivnošću interne revizije	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2100 Priroda posla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2200 Planiranje angažovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2300 Izvođenje angažovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Da	2 Ne	3 Ne koristi se	4 Ne znam
2400 Izveštavanje o rezultatima	()	()	()	()
2500 Praćenje napretka	()	()	()	()
2600 Razrešenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva	()	()	()	()

19. Molimo Vas naznačiti Vaše slaganje sa izjavama koje slede:

Ovo je ujedno i poslednje pitanje, na osnovu koga želimo da saznamo Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.

	(1) Veoma se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Neopredeljen/a sam	(4) Slažem se	(5) Veoma se slažem
1. Vaša aktivnost interne revizije je aktivnost nezavisnog objektivnog uveravanja i savetodavnih usluga	()	()	()	()	()
2 Vaša aktivnost interne revizije stvara dodatnu vrednost	()	()	()	()	()
3 Vaša aktivnost interne revizije koristi sistematičan pristup za procenu efektivnosti procesa upravljanja rizikom	()	()	()	()	()
4 Vaša aktivnost interne revizije koristi sistematičan pristup za	()	()	()	()	()

	(1) Veoma se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Neopredeljen/a sam	(4) Slažem se	(5) Veoma se slažem
procenu efektivnosti sistema internih kontrola					
5 Vaša aktivnost interne revizije koristi sistematičan pristup za procenu efektivnosti procesa upravljanja	()	()	()	()	()
6 Vaša aktivnost interne revizije proaktivno ispituje važna finansijska pitanja, rizike i interne kontrole	()	()	()	()	()
7 Vaša aktivnost interne revizije je sastavni deo procesa upravljanja time što rukovodstvu obezbeđuje pouzdane informacije	()	()	()	()	()
8 Status Vaše aktivnosti interne revizije u organizaciji je dovoljan da bi ona bila efektivna	()	()	()	()	()
9 Da bi dodala vrednost, za Vašu aktivnost interne revizije	()	()	()	()	()

	(1) Veoma se ne slažem	(2) Ne slažem se	(3) Neopredeljen/a sam	(4) Slažem se	(5) Veoma se slažem
glavna osobina je nezavisnost, objektivnost,					
10 Vaša organizacija u aktivnosti interne revizije ima poverenje	()	()	()	()	()
11 Vaša aktivnost interne revizije doprinosi povećavanju istinitosti i objektivnosti iskaza u funasijskim izveštajima	()	()	()	()	()
12 Eksterna revizija se oslanja na rad interne revizije, i konsultuje se u dovoljnoj meri sa njom	()	()	()	()	()

KRAJ

Hvala na saradnji!