



мр Душко Пејовић

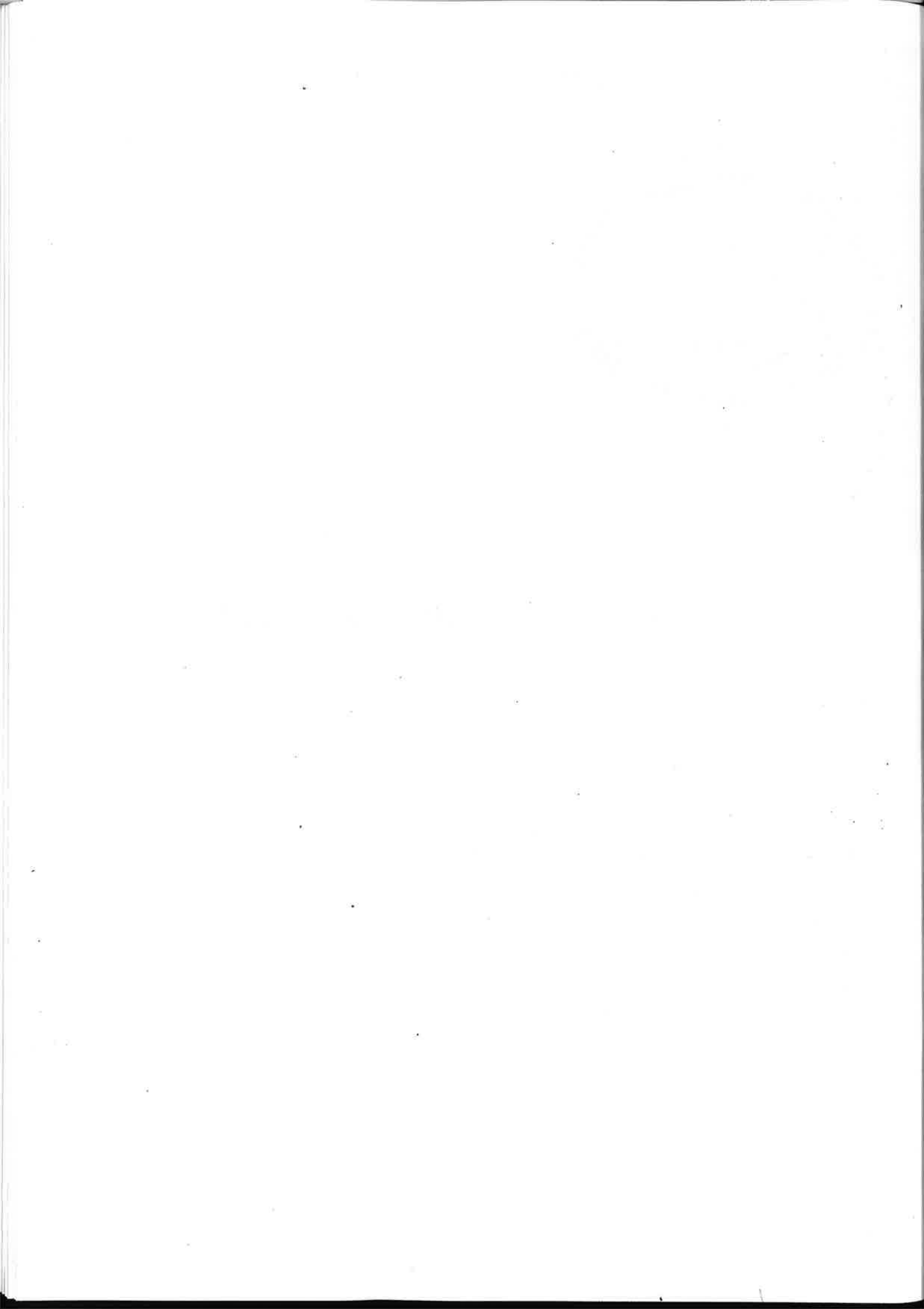
ОДНОС МЕНАЏМЕНТА, КОНТРОЛЕ И РЕВИЗИЈЕ

Увод |161|

1. Менаџмент и процес доношења одлука |161|
2. Дефинисање и значај интерне контроле |163|
 - 2.1. Вредновање система интерних контрола |164|
 - 2.2. Извјештавање о систему интерних контрола |166|
3. Мјесто и улога интерне ревизије |167|
 - 3.1. Потреба за интерном ревизијом |168|
4. Однос менаџмента, интерне контроле и ревизије |170|

Закључак |172|

Литратура |173|



Увод

Менаџмент, у смислу управљања пословним активностима, у употреби је од индустријске револуције и до данас је прошао кроз више фаза развоја. У развијеним тржишним привредама, управљање спада међу најважније професије које АД и њихове ресурсе, путем правилног одлучивања и извршавања тих одлука, треба да усмјери према планираном, односно жељеном циљу и успостави односе унутар система и са окружењем. Од квалитетног рјешавања ових активности, зависи укупна ефикасност система.

Контрола представља један од најважнијих елемената менаџмента и треба да има сталну и активну улогу у управљању. Она АД која немају ефикасан систем контроле, сноси већи ризик настанка неправилности, грешки и злоупотреба. Пословање у сложеним условима, сталне и непредвидиве промјене и ризично окружење, стварају веће потребе и раст интереса за квалитетним системом интерних контрола.

Пошто је менаџмент АД одговоран за увођење и унапређивање система интерних контрола и обавезан да акционарима, потенцијалним инвеститорима и другим, пружи поуздане информације о пословању, потребно је утврдити да ли ефикасан систем интерне контроле омогућава ефективно обављање послова, досљедну примјену предвиђене политике, пружа заштиту средстава АД, заштиту тачности и потпуности података и усклађеност са законском регулативом.

Интерна ревизија у савременим условима значи незаобилазну функцију модерног менаџмента, али и начин за успјешно функционисање утврђених процедура, правила и поступака ефикасног пословања, она благовремено и адекватно указује на недостатке у функционисању система интерних контрола и тиме спрјечава појаву губитака, нерационално и неефикасно пословање, онемогућава незаконито присвајање имовине, а нарочито ефикасно спречава криминалне радње, које су упадљиво присутне у нашој пословној пракси.

1. Менаџмент и процес доношења одлука

Менаџмент значи управљање. Због тога се ова два појма често користе као синоними. Схватање менаџмента као управљање привредном организацијом, стар је око 200 година и настао је почетком 19. вијека. Са појавом првих индустријских предузећа, настала је и потреба синхронизације рада већег броја људи, веће употребе ресурса, максимирање резултата, концентрације и централизације капитала. Све ово утицало је на раст потребе за менаџментом. Временом, управљање предузећима доживљава снажан развој и напредак, тако да 20. вијек можемо назвати као доба менаџмента.

Менаџмент је универзална категорија, али нема универзалну и јединствену дефиницију. Многи теоретичари су менаџмент дефинисали на различите начине.

По Галбрајту "управљање представља усмјеравање или навођење система из почетног ка неком жељеном стању".¹ Најчешће коришћену дефиницију менаџмента дала је Мери Фолет.

¹ Машин Б., "Стратегијски менаџмент", III издање, Универзитет "Браћа Карић", Београд, 2001.

По њој “управљање представља способност да се ствари обаве преко (помоћу) људи”.² То је и суштина менаџерског посла, менаџери раде са људима и послове обављају преко њих. Према Стонеру, Фриману и Џилберту, менаџмент представља “процес планирања, организовања, вођења и контролисања посла чланова организације и коришћења свих расположивих средстава организације да се постигну назначени циљеви”.³ Основна поставка менаџмента је веза са људима и организацијама, а главна улога да усмјери организацију према жељеним циљевима. Према томе, менаџмент је сталан процес остваривања циљева, коришћењем људских, материјалних и других ресурса. Дакле, менаџмент представља сталан процес планирања, организовања, вођења и контроле активности запослених у организацији и коришћење свих организационих ресурса за постизање постављених циљева.

По Дракеру, срж менаџмента чини управљање бизнисом и управљање нижим менаџерима и запосленима. Управљање се може посматрати на више начина:⁴ управљање као умјетност, управљање као политика, управљање као магија, управљање као наука и управљање као професија.

Темеље данас прихваћеној подјели фаза менаџмент процеса дао је Стонер, подијеливши укупне активности на четири фазе⁵:

- 1) **планирање** представља основну и суштинску активност менаџмента, односно формулисање и избор циљева и одређивање начина њиховог остваривања.
- 2) **организовање** је процес којим се дефинишу односи између људи и ресурса ради остваривања циљева. То је инструментариј менаџмента којим се комбинују ресурси у сврху постизања циљева. Циљ организовања је организација, а резултат организовања је организациона структура.
- 3) **вођство или лидерство** представља процес издавања наредби подређеним, да раде ствари по наредби менаџера, као и битно утицање на активност подређених, да учине нешто што иначе не би учинили и
- 4) **контрола** је везана за остале фазе процеса менаџмента и пружа повратне информације о извршавању планираних активности у којој се пореди остварено са планираним.

Контрола представља процес који се састоји од четири корака: 1) утврђивање стандарда и метода за мјерење резултата, 2) мјерење резултата, 3) поређење остварених резултата са утврђеним стандардима и 4) предузимање корективних акција.

Значајно је напоменути да међу теоретичарима менаџмента постоје различити приступи питању, шта се све треба контролисати у АД. Треба контролисати она подручја која зависе од значајних ресурса и одређена подручја пословања која су посебно битна за остваривање циљева АД. У данашњим условима пословања, контролни фокус треба проширити и усмјерити на следећа подручја и процесе (подвукао Д.П.): подручје ресурса, трансформационе процесе, подручје готових производа и услуга и друге фазе управљања.

За оцјењивање менаџера и организација, постоје различити концепти и критерији. Питер Дракер је предложио два концепта: ефикасност и ефективност.⁶ По њему ефикасност значи “радити ствари на прави начин”, ефективност значи “радити праве ствари”.

Одлучивање је процес вредновања алтернатива и избор најбољег правца за рјешавање проблема. Одлучивање није изолован процес, већ на њега утичу многи фактори, различитим интензитетом: окружење и степен стабилности окружења, нове технологије, информације,

² Јојић Р., “Менаџмент”, Институт за економику и развој РС, Српско Сарајево, 2000.

³ Стонер Џ., Фриман Е., Гилберт Д., “Менаџмент”, Желнид, Београд, 2000.

⁴ Ерић Д., “Увод у менаџмент”, Економски факултет, Београд, 2000.

⁵ Стонер Џ., Фриман Е., Гилберт Д., “Менаџмент”, Желнид, Београд, 2000.

⁶ Ибидем

организациона култура, моћ, расположиво вријеме за одлучивање, учесталост доношења одлука, ризик у одлучивању, подршка и прихватљивост одлука итд.

Познати истраживач и теоретичар Стонер указује на различите фазе основног процеса рационалног доношења одлука:

1. **постављање проблема** (уочавање, анализа и дефинисање проблема и дијагноза),
2. **анализа варијанти** (могуће варијанте, обликовање алтернатива и процјена трошкова),
3. **избор одлуке** (најповољнија варијанта и обезбјеђење услова за њено извршавање) и
4. **извршавање одлуке** (завршни процес који треба надгледати и контролисати).

2. Дефинисање и значај интерне контроле

Ријеч контрола потиче од француске ријечи “contre-rolé” која значи противуслуга⁷. Значи да се контрола врши супротстављањем и упоређивањем онога што јесте и онога што треба да буде. Контрола се дефинише на различите начине, а њена основна карактеристика огледа се у томе да је она посебна активност, путем које се прати и провјерева правилност и отклања неправилност у свим активностима.

Према извјештају Комитета спонзорских организација Тредвеј комисије (COSO), интерна контрола је “процес, установљен и спровођен од стране управног одбора предузећа, управе и другог особља, а циљ му је да обезбиједи разумно увјерење везано за постизање циљева у сљедећим категоријама: ефикасност и успјешност пословања, поузданост финансијског извјештавања, сагласност са постојећим законима и прописима и заштита имовине од неовлашћеног присвајања, коришћења или отуђења”⁸.

Према Стандарду ревизије Републике Српске 400⁹: “Систем интерне контроле означава све политике и поступке (интерне контроле) усвојене од руководства правног лица ради помоћи у постизању својих циљева у смислу обезбјеђења, у мјери у којој је то могуће, уредног и ефикасног пословања правног лица, укључујући при томе придржавање утврђене политике руководства, заштиту имовине, спрјечавање и откривање превара и грешака, тачност и потпуност рачуноводствених евиденција и благовремену израду поузданих финансијских информација”.

Успостављањем система интерне контроле рационално се троше оскудни ресурси, обезбјеђује се поштовање политике менаџмента, остварује се ефикасно пословање, чиме се лакше постижу циљеви организације. Систем интерне контроле гарантује поуздано финансијско извјештавање. Значај интерне контроле посебно се наглашава код потребе јасног дефинисања документације, њеног креирања, попуњавања, циркулације и чувања, дакле потреба формирања стандардних процедура за документацију. За бројна документа потребно је установити ток и начин уноса у евиденције и базе. Ти токови треба да буду прецизно прописани, праћени и контролисани. Да бисмо правилно разумјели функционисање рачуноводства и интерних контрола, треба документовано приказати систем интерних контрола.

Израда шеме тока документације има за циљ да се јасно и прегледно прикаже ток документације и примјена интерних контрола при формирању и кретању документације, односно кључна контролна мјеста и поступци контроле. При томе се користе сљедеће технике: графички

⁷ Мартић С., “Контрола и ревизија”, Економски факултет, Београд, 1987.

⁸ Хејз Р. и други, “Принципи ревизије-међународна перспектива”, СРР РС, Бања Лука, 2002.

⁹ Стандарди ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

метод, писмени описи система, упитници, контролна питања итд. Зависно од потребе и процјене лица које оцјењује систем интерних контрола, ове се технике користе комбиновано или појединачно.

Из дефиниције да је интерна контрола систем контроле, да је формирана од стране менаџмента, да доприноси чувању имовине и на ефикасан начин омогућава пословање АД, произлазе и циљеви менаџмента за успостављање интерне контроле, а то су:¹⁰

- одвијање пословне активности на начин како је то утврђено пословном политиком и стратегијом, нормама понашања, програмима, плановима, одлукама, упутствима и сл.;
- заштита интегритета средстава од било каквих недозвољених чинидби, губитака, штета и сл.;
- уредност, ажурност и поузданост рачуноводствене евиденције и других исправа;
- састављање књиговодствених докумената у моменту настанка сваке пословне промјене;
- исправност и законитост пословања и података исказаних у књиговодству;
- благовремено састављање рачуноводствених информација и других извјештаја за пословно одлучивање;
- повећање ефикасности пословања.

Дакле, циљ интерне контроле је обезбјеђење разумног увјерења код остварења циљева у: ефективности и ефикасности пословних активности, поузданости финансијског извјештавања и провођење законских и других важећих одредби.

Могући облици или форме организације интерне контроле су различити. На њих утиче: величина и обим трансакција, величина и опремљеност АД, тржиште, пословно окружење и други. За формирање и рад интерне контроле одговоран је менаџмент.

2.1. Вредновање система интерних контрола

Ефикасан систем интерних контрола омогућава рационално обављање послова, провођење политике менаџмента, заштиту средстава и заштиту података. Када ревизор процијени услове пословања и упозна структуру организације, онда испитује функционисање интерних контрола. При испитивању функционисања интерних контрола, ревизор користи следеће поступке:¹¹

1. постизање разумијевања интерне контроле и њених компоненти: контролно окружење, поступци процјене ризика, контролне активности, рачуноводствени, информациони и комуникациони системи и метод праћења и надгледања,
2. процјена контролног ризика,
3. тестови контроле,
4. поновна процјена контролног ризика и
5. одређивање учинка процјене контролног ризика на доказне тестове.

Да би утврдио поузданост интерних контрола, ревизор треба да упозна и разумије начин функционисања и ефекте система интерне контроле АД. Пошто интерна контрола представља полазну основу за остала испитивања ревизора, постојање ефикасног система интерне контроле смањује ревизорски ризик, поједностављује ревизорске поступке и скраћује трајање ревизорског ангажмана. Да би ревизор могао да формира закључак о ефикасности система

¹⁰ Виторовић Б., Андрић М., "Основи ревизије", СРП Србије, Београд, 1996.

¹¹ Хејз Р., и други, "Принципи ревизије - међународна перспектива", СРП РС, Бања Лука, 2002.

интерне контроле, он треба да обави следеће активности: испитивање циљева АД, снимање и провјера функционисања система интерне контроле и његово вредновање. Да би могао да планира ревизију, ревизор треба довољно да разумије све елементе структуре интерне контроле: рачуноводствени систем, контролне поступке и контролно окружење.

Према Стандардима ревизије Републике Српске, "Рачуноводствени систем представља низ задатака и евиденција неког правног лица за обраду пословних догађаја ради вођења рачуноводствене евиденције"¹². Разумијевање рачуноводственог система одређеног АД, ревизор стиче прегледом радних папира из претходне године, интервјуисањем радног особља и прегледом пословних трансакција, а за то су потребни: упитници менаџменту, инспекције докумената и извјештаја, дијаграм токова елемената рачуноводственог система итд. Ревизор треба да прикупи сазнања о рачуноводственом систему довољно да би разумио настанак и цијели ток пословног догађаја, потребна документа и адекватно књижење, рачуноводственоу обраду, поступак извјештавања итд.

Контролни поступци дефинисани су као поступци који: "...поред контролног окружења, обухватају и оне политике и поступке које је руководство успоставило ради постизања конкретних циљева правног лица"¹³. Дакле, контролни поступци изражавају додатне мјере менаџмента у односу на рачуноводствени систем и контролно окружење и уведени су као обезбјеђење и разумно увјерење да ће циљеви АД бити остварени. Најчешће коришћени контролни поступци су: одобравање пословних активности; прецизно разграничење обавеза и дужности; унапријед обиљежавање, нумерисање и заштита пословне документације; заштита од неовлашћеног приступа средстава и пословне документације; упоређивање стварног и књиговодственог стања средстава; извјештавања итд. Да би исказали и потврдили разумијевање прикупљених информација, ревизор проводи активности које личе на "пролазак кроз предузеће".

"Контролно окружење обухвата све ставове, увјерења и акције директора и руководства у вези са системом интерне контроле и његовим значајем за правно лице"¹⁴. Контролно окружење чине способност, савјесност и акције свих запослених у АД, а посебно његовог менаџмента. Уколико је утврдио значајне недостатке и слабости у функционисању интерне контроле, ревизор у форми писма, обавјештава менаџмент АД, уз сугестије и приједлоге за отклањање уочених негативности.

Други поступак односи се на процјену контролног ризика, као дијела ревизијског ризика. Процјена контролног ризика представља провјеру ефикасности интерне контроле, према њеној функцији спрјечавања и откривања погрешног навода менаџмента АД у финансијским извјештајима. Коначан закључак који се добије процјеном контролног ризика представља процијењени ниво контролног ризика. Према различитим процјенама ризика, ревизор усклађује обим ревизорских поступака. Циљ ревизора је да се при изражавању мишљења о финансијским извјештајима укупни ризик лимитира на довољно ниском нивоу, односно да се обезбједи довољно висок ниво сигурности и да се очекивано увјерење ефикасније оствари.

Трећи поступак су тестови контрола, који представљају ревизијске поступке за испитивање ефикасности контролних политика при смањеном контролном ризику. Зато процијењени контролни ризик директно утиче на обим у коме се тестови контрола примјењују. За веће ослањање на интерну контролу, потребни су нижи процијењени контролни ризик и опширнији тестови контроле.

Тестови контрола ослањају се на више метода, а примјењују се појединачно или комбиновано.

¹² Стандард ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

¹³ Стандард ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

¹⁴ Стандард ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

У те методе спадају:

- упитници одговорном особљу (врше се путем интервјуа директно или индиректно),
- посматрање и запажање (даје већи степен увјерења, али не пружа довољно доказа),
- испитивање докумената (инспекција са јасним документованим доказима) и
- поновно контролисање или израчунавање (користи се када је садржај извјештаја недовољан за процјену провођења ефикасне контроле).

Четврти поступак представља поновна процјена контролног ризика. Поновна процјена контролног ризика се врши због постојања нових доказа или значајне разлике у информацијама на основу којих је ревизор раније процијенио ризик. Због наведених или сличних ситуација, ревизор ревидира своју ранију процјену контролног ризика. Ревизор поново врши процјену да ли се интерне контроле користе према прелиминарној процјени контролног ризика. За нижи ниво процијењеног контролног ризика, потребан је већи степен увјеравања. Ако такав доказ не оправдава планирани ниво контролног ризика, ревизор врши процјену ризика на вишем нивоу и повећава обим тестова контроле.

Пети поступак односи се на утицај процјене контролног ризика на тестове испитивања билансних позиција. Свако смањење контролног ризика, пружа могућност ревизору да промијени доказне тестове: промјеном њихове природе, промјеном времена на које се односи и промјеном обима са употребом мањег статистичког узорка.

2.2. Извјештавање о систему интерних контрола

Извјештај о систему интерних контрола треба да обухвата оцјену остварења већ наведених циљева интерне контроле:

- ефикасност и успјешност функционисања,
- поузданост финансијског извјештавања и
- усклађеност са важећим законима.

Прецизна форма извјештаја менаџмента није одређена, али радна група Кадбури комисије препоручује да “извјештаји директора везани за интерну финансијску контролу, минимално садрже сљедеће елементе:

- 1) потврду њихове одговорности за интерну контролу;
- 2) систем може да пружи само разумно увјерење да не постоје значајне грешке;
- 3) опис главних поступака чији је циљ обезбјеђивање ефикасне интерне контроле;
- 4) тврдња да је истинита ефикасност система интерних контрола и
- 5) информација о недостацима интерне контроле која је резултирала значајним губицима, потенцијалним обавезама или неизвјесностима које је потребно објавити у финансијским извјештајима”¹⁵.

Према смјерницама радне групе за интерну контролу Кадбури комисије, иако АД нису дужна извјестити да је њихова интерна контрола ефикасна, ипак се препоручује да у свом извјештају наведу ефикасност њихових интерних контрола. Оно што се указује као обавезно извјештавање је то да су АД испитала ефикасност њихових интерних контрола. Ревизори су дужни да испитају изјаву њиховог менаџмента о поштовању захтјева који се односе на интерну контролу.

Менаџмент АД треба навести случајеве обавјештености о слабостима и недостацима интерне контроле, описати природу тих недостатака и дати обавјештење како је реаговао у смислу

¹⁵ Хејз Р., и други, “Принципи ревизије - међународна перспектива”, СРР РС, Бања Лука, 2002.

отклањања тих недостатака. Свој извјештај менаџмент треба допунити са објављивањем критерија за вредновање система интерних контрола, изјавом о постојању механизма за праћење система и адекватно реаговање на уочене недостатке, закључком о ефикасности система интерних контрола, а ако постоји значајан недостатак, потребно га је детаљно образложити.

У одређеним ситуацијама, битни недостаци интерне контроле могу бити толико значајни, да се сматрају значајном слабошћу. Значајна слабост интерне контроле сматра се као: “Закључак по коме структура или функционисање специфичних елемената система интерне контроле не смањују на релативно низак степен ризик, да грешке или неправилности у износима, које би могле бити значајне за финансијске извјештаје који се ревидују, могу настати или не бити благовремено откривене од стране запослених током нормалног обављања дужности које су им додијељене”.¹⁶ Дакле, у току провођења ревизијских поступака, ревизор може открити битне недостатке интерне контроле, али и слабости које нису на нивоу битних недостатака. Обавеза је ревизора да упозна менаџмент организације о утврђеним битним недостацима. Значајне слабости ограничавају ефикасност система интерних контрола.

Дакле, ако постоји значајна слабост, менаџмент АД не може изразити своје увјерење о постојању ефикасног система интерних контрола. Ако су извјештаји намијењени јавности, онда су ограничени и ускраћени за дио који се односи на систем интерних контрола и додатних информација.

Изјава менаџмента о систему интерних контрола се објављује у писаној форми и може бити у облику: посебног извјештаја и облику писма. Када се изјава менаџмента о систему интерних контрола објављује у облику посебног извјештаја, онда се она прилаже уз извјештај независног ревизора. Извјештај независног ревизора може да садржи сљедеће елементе (подвукао Д.П.):

- наслов ревизорског извјештаја,
- идентификовање изјаве менаџмента о ефикасности интерне контроле финансијског извјештавања организације,
- потврду независног ревизора да је испитивање изведено у складу са одређеним стандардима,
- потврду да независни ревизор вјерује да испитивање пружа разумну основу за формирање његовог мишљења,
- потврду да због ограничења могу настати грешке и неправилности, а да остану неоткривене и
- мишљење независног ревизора да је изјава менаџмента, у свим значајним аспектима, а на основу контролних критерија, дата реално и објективно.

3. Мјесто и улога интерне ревизије

Појам ревизија настао је од новолатинске ријечи “revisio”¹⁷, што значи поновно виђење, поновно гледање, преглед. Према Стандарду ревизије Републике Српске – 110 (Значење појмова): “Интерна ревизија је успостављена оцјењивачка активност у оквиру пословног субјекта ради пружања услуга том субјекту. Њене функције, између осталог, укључују испитивање, оцјену и праћење активности и ефикасности рачуноводственог система и система интерне контроле”¹⁸. Детаљнија анализа одређених појмова ове дефиниције указује на значење сљедећих елемената:

¹⁶ Хејз Р., и други, “Принципи ревизије - међународна перспектива”, СРР РС, Бања Лука, 2002.

¹⁷ Вујаклија М., “Лексикон страних речи и израза”, Просвета, Београд, 1980.

¹⁸ Стандарди ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

- **интерна** указује да се ревизија врши унутар АД и да је врше запослени у том АД,
- **установљена** значи да АД има потпуну самосталност и овлашћење да формира функцију интерне ревизије,
- **ради пружања услуга том субјекту** значи да интерна ревизија постоји и да се формира са циљем помоћи и доприноса цијелом АД,
- **испитивање, оцјењивање и праћење** указује на карактер интерне ревизије, тиме да интерна ревизија прво, испитује одређене чињенице друго, оцјењује резултате и треће, прати активности,
- **активности** значи да у домен интерне ревизије спадају све активности АД.

Можда би се најкраћа дефиниција интерне ревизије могла изразити тако, да интерна ревизија представља посебну пословну функцију која се бави преиспитивањем свих осталих пословних функција у АД. Основни циљ интерне ревизије је континуирано, одговорно и стручно пружање помоћи менаџменту АД, да исти квалитетно испуни своје дужности и одговорности, тако што му на основу извршених испитивања, анализа и оцјена, подноси извјештај који садржи стручне анализе и оцјене пословања и одговарајуће закључке и препоруке за предузимање потребних корективних мјера.

За остваривање основног циља интерне ревизије потребно је извршити преглед и оцјену следећих активности:

- исправности, довољности и примјенивости рачуноводствених, финансијских и других интерних контрола АД и њихове ефикасности и економичности,
- степена до кога су интерне контроле у складу са политикама, процедурама и плановима које је установио менаџмент АД, као и степена до кога су исте политике, процедуре и планови у складу са законском регулативом,
- степен контроле и одговорности за имовину и чување исте од губитака и отуђења,
- адекватност и поузданост информација и извјештаја који се достављају менаџменту,
- квалитет којим запослени у АД извршавају своје дужности и одговорности.

С обзиром на изложене карактеристике, циљеве и подручја интерне ревизије, потреба за формирањем ове функције првенствено се јавља у већим и сложенијим АД у којима је интерна контрола децентрализована. У таквим АД менаџмент нужно се ослања на интерну контролу и пошто нема директног увида у њено функционисање, то ствара потребу за утврђивање правилности њеног функционисања у складу са постављеним циљевима.

Интерна ревизија се развијала успорено, али се стално осјећала потреба за њом. Кроз вијекове постојања, били су различити циљеви функционисања интерне ревизије. Дуго времена, основна функција интерне ревизије је била испитивање тачности благајничке и друге евиденције, спрјечавање проневијере, злоупотребе или другог облика отуђења контролисане имовине. Успореност у развоју интерне ревизије је везана и за неразвијеност и уситњеност капитала, предузетништва и предузећа.

3.1. Потреба за интерном ревизијом

За формирање интерне ревизије постоји више разлога. Они су најчешће засновани на законској основи, на основу захтјева водећих акционара у АД (без обзира на власништво капитала), код организација које имају већи број филијала, испостава, запослених радника, трансакција и других битних елемената.

Као независна, објективна и компетентна служба, интерна ревизија испитује функционисање система интерних контрола АД и о томе извјештава менаџмент. Да би била ефикаснија и боље користила менаџменту АД, потребно је да интерна ревизија буде независна и компетентна. Ако је интерна ревизија мање независна, то је и мање поуздана и ефикасна, односно мање корисна. Да би интерној ревизији обезбједио независност, менаџмент АД би требао да службу интерне ревизије позиционира на вишем организационом нивоу, да у службу запосли квалитетне кадрове, да им омогући бољу зараду, брже напредовање и сталну едукацију.

Једно од најважнијих обиљежја интерне ревизије односи се на чињеницу да је интерна ревизија активни учесник у систему управљања укупним пословањем. То је њена крупна одлика по којој се издваја од других функција. Да би правилно обављали своје пословне активности и интерни ревизори треба да планирају, организују, воде и контролишу послове и извршиоце.

Основни циљ интерне ревизије је пружање помоћи менаџменту АД, да изврши своје обавезе и испуни дужности и одговорности, тако што му, на основу проведених испитивања и анализа, на бази стручне, објективне и реалне оцјене пословања поднесе извјештај и одговарајуће препоруке за предузимање потребних корективних мјера. Дјелокруг и циљеви интерне ревизије зависе од структуре АД и захтјева менаџмента. Циљеви рада интерне ревизије могу бити различити, а најчешћи су:

- ☐ праћење функционисања рачуноводственог система и система интерних контрола,
- ☐ испитивање рачуноводствених информација, пословних промјена и салда на појединим рачунима,
- ☐ анализа ефикасности, ефективности, економичности и правичности пословања АД,
- ☐ испитивање усаглашености пословања према закону и пословној политици.

Извјештај интерне ревизије представља главно дјело и производ интерне ревизије у писаном облику. У извјештају интерне ревизије менаџмент има стручну, поуздану и објективну информацију о пословању АД. Иако извјештаји екстерне и интерне ревизије доприносе унапређењу ефикасности пословања, менаџменту је значајнији извјештај интерног ревизора. Менаџмент има вишеструку корист од извјештаја интерне ревизије, док је извјештај екстерног ревизора потребнији власницима капитала.

Форма извјештаја интерне ревизије је јединствена, али се они разликују у садржају. Извјештаји требају бити разумљиви, сажети и стручни. У њима се ревизијски налази наводе по редоследу важности и са указивањем интерног ревизора на величину проблема. Ревизијски налази треба да буду јасни и да без двоумљења омогућавају доношење потребних корективних акција. За уочене проблеме у пословању, а у циљу отклањања истих, интерни ревизори треба да предлажу савјете, рјешења и дају препоруке. Структура извјештаја интерне ревизије треба бити јасна, логична и конзистентна, како би менаџмент и други корисници извјештаја могли брзо уочити његове битне дијелове и разумјети његову суштину. Дакле, извјештаји интерне ревизије треба да садрже циљ, обим и резултате интерне ревизије, а посебно и мишљење интерног ревизора о наведеним проблемима; приједлоге, савјете и препоруке за могућа побољшања и корективне акције, посебне доказе за преваре и друге облике незаконитости.

Према циљу и потреби формирања интерне ревизије, при састављању извјештаја, потребно је да интерни ревизори обратe пажњу на сљедеће значајне елементе:

- ☐ функционисање система интерних контрола,
- ☐ ажурност, тачност и објективност информација које се упућују менаџменту,
- ☐ одступања од планиране пословне политике,
- ☐ стручну анализу пословања,
- ☐ појаве преваре, утаје и других негативности у пословању и
- ☐ друга питања која би могла имати значајан утицај на пословање АД.

Очекиване користи од извјештаја интерне ревизије односе се на циљеве интерне ревизије: ефикасније функционисање система интерних контрола, заштита имовине, спречавање проневијера и неефикасне употребе средстава, унапређење поузданости и тачности рачуноводствених података, анализирање и утврђивање односа стварног и планираног стања и утврђивање ефикасности, економичности и ефективности пословања.

У процесу ревизије рачуноводствених извјештаја, екстерни ревизор оцјењује контролни систем АД, свог клијента и врши вредновање рада његове интерне ревизије. У Стандарду ревизије Републике Српске 610 - Разматрање рада интерне ревизије, каже се: "Екстерни ревизор треба да размотри активности интерне ревизије и њихове ефекте, уколико постоје, на поступке екстерне ревизије... Када екстерни ревизор намјерава да користи одређени рад интерне ревизије, он треба да оцијени и провјери тај рад да би потврдио његову прикладност за циљеве екстерног ревизора."¹⁹

Екстерни ревизор треба да провјери и критички размотри активности интерне ревизије и анализира њене резултате. Екстерни ревизор ће користити резултате рада интерне ревизије, који представљају резултат организованог рада интерне ревизије, као пословне функције.

4. Однос менаџмента, интерне контроле и ревизије

Стално се повећава потреба за савременим менаџментом, као вјештином управљања људских активности на јавни сектор, друштвене активности, удружења, заједничке пројекте и друге непрофитне активности. Успјешна АД нису једнако организована, чак ако су из исте дјелатности. Дакле, менаџмент представља вјештину управљања људима и средствима, али је менаџмент истовремено и систем управљања.

Према досадашњој пракси и искуству управљања АД у организацији, функционисању и ефикасности интерне контроле, постоје разни примјери њене слабости и непотпуности:

- Интерне контроле нису довољно оспособљене да би омогућиле ефикасније управљање пословним процесима. Задатак интерних контрола је био откривање и спрјечавање негативности у пословању. То је добро, али не и довољно, јер одлучивање на основу непоуздане информације може бити више штетно, него никакво одлучивање.
- Различита су рјешења организационих форми интерне контроле, у мањим АД најчешће је ангажован један контролор и он познаје једну област пословања. Његова контрола је недовољна и једнострана, али је и она боља него када нема никакве контроле.
- Практична сазнања и искуства показала су ријетке примјере добро организоване интерне контроле, што значи да је без стручног надзора немогуће успјешно управљати.
- Организација интерне контроле, стручна оспособљеност, искуство интерних контролора и њихово познавање пословања АД, често су њен ограничавајући фактор.
- Примјери недовољне и неадекватне сарадње са екстерном ревизијом.
- Разни примјери нарушености принципа независности у обављању контроле.

Значајан недостатак у функционисању интерне контроле односи се на њено неадекватно организационо позиционирање. Независност функције интерне контроле обезбјеђује се само ако је интерна контрола у ингеренцији главног менаџера. То има смисла, јер је менаџмент и одговоран за успостављање интерне контроле, а интерне контроле су значајан фактор управљања пословним системом. Ако се интерне контроле усмјере према једном сегменту пословања или дијелу пословног процеса, на примјер, борби против криминала и других

¹⁹ Стандарди ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.

злоупотреба у пословању, то представља успјех, али је он дјелимичан. Зато изван оквира контроле остају необухваћена многа витална питања и активности, нпр:

- контрола спровођења пословне политике и стратегије,
- контрола рада пословних функција,
- процјењивање и билансирање,
- анализа битних информација итд.

Проневјере и злоупотребе запослених, представљају озбиљан проблем сваке организације, без обзира на њену дјелатност и величину и да ли припада приватном или јавном сектору. Основни разлози за то су слаба и недовољна интерна контрола и велика блискост између запослених. Слабост интерних контрола огледа се у томе да не постоји задовољавајуће раздвајање дужности код неспојивих послова. Ако једна особа прати пословни догађај од почетка до краја, веће су могућности за извршење и сакривање проневијере и злоупотребе.

Интерна контрола представља најефикаснију и најефективнију превентивну заштиту од проневијере и злоупотребе запослених лица. Интерни начини откривања проневијера и злоупотреба успјешнији су и поузданији од екстерних. Пракса је показала да је највећи број проневијера и злоупотреба откривен од инсајдера – других запослених, што значи да слободна и отворена комуникација менаџмента и запослених може имати значајне ефекте на откривању и сузбијању овог криминала. Ако менаџмент омогућава и подстиче слободан проток информација и уважава запажања од стране подређених, мање су шансе да до проневијере и злоупотребе дође, а веће шансе да се оне открију.

И интерна ревизија је дио контроле. Она има обавезу да успостави контролу над интерном контролом и да утврди степен њене поузданости. И контрола која се не контролише има тенденцију да се деформише (подвукао Д.П.).

Интерна ревизија је елемент унутрашњег система контроле, који је успостављен од стране менаџмента да испита, оцијени и извјести о рачуноводственим и другим контролама пословања. Интерна ревизија је независна активност која је постављена као сервисна служба АД, са циљем да испита адекватност и ефективност других контрола.

У нашим условима, професионалне организације и законодавац више оријентисани према екстерној ревизији, уређују је са више пажње. Уважавајући све карактеристике, предности и позитивне особине, за потребе менаџмента, посебно менаџмента у развоју, интерна ревизија је више потребна од екстерне ревизије.

Најважније карактеристике интерне ревизије, везане за њену неодвојивост од менаџмента, састоје се у чињеници да је интерна ревизија:

- активан учесник у систему управљања цијелим пословним процесом АД,
- стална и непрекидна активност и активност која функционише у ритму управљања пословним процесом,
- за поузданост свих информација, оцјена, мишљења, приједлога и препорука, одговорна главном менаџеру,
- задужена да стално истражује и проширује пословне могућности,
- у свом раду независна према пословним функцијама, сегментима и свим другим активностима.

Док се екстерна ревизија бави садржином и критиком финансијских извјештаја, интерна ревизија их испитује, анализира и оцјењује. Интерна ревизија омогућава испитивања и оцјењивања која представљају потребну и значајну интерну експертизу која је менаџменту веома потребна. Интерна ревизија је присутна у свим дијеловима система, крстари кроз све пословне активности, проналази и супротставља се грешкама, отклања недостатке и

обезбјеђује поузданост информацијама. Пошто мјери и вреднује резултате пословања АД, интерна ревизија мјери успјешност система интерне контроле, а уједно представља менаџерску контролу.

У савременом пословању тачна, поуздана, квалитетна и благовремена информација је битан фактор за успјешан менаџмент. Пошто интерна ревизија контролише поузданост информација и врши њихову рационализацију, она уједно обавља корисну, потребну и незамјењиву улогу за потребе менаџмента АД. Менаџменту се тако омогућава лакше и успјешније управљање, брже отклања нејасноће, а највећа пажња усмјерава се на утврђивање ефикасности, ефективности, економичности и праведности пословања АД.

Како интерна ревизија непрекидно испитује, анализира и оцјењује пословање, онда за њу са правом кажу да је “продужена рука менаџмента”, или да представља његове “очи и уши”. Интерна ревизија јавља се у функцији помоћи и користи менаџменту и улози интерног супервизора над свим пословним активностима и процесима.

Добро организована интерна ревизија може превентивно спријечити потенцијалне починиоце проневјере да учине таква дјела. Зато интерни ревизор треба да планира и извршава послове и да се припрема тако, да може очекивати да ће открити велике грешке у пословању АД. Дакле, ако интерни ревизор открије проневјере или криминалне радње и друге значајне неправилности, дужан је то да констатује у свом извјештају. Истовремено је дужан да утврди њихове негативне ефекте на укупно пословање АД.

Иако ефикасне интерне контроле нису гаранција за успјешно пословање, ипак су вјеште интерне контроле неопходан услов за вјешто и успјешно управљање. Најефикасније интерне контроле нису довољне за слаба рјешења, лоше одлучивање и неефикасно управљање АД, док добро управљање и ефективне интерне контроле могу да допринесу сигурности одупирања АД према неповољним условима пословања.

Према томе, за АД ефикасан систем интерне контроле значи: сигурност ефикасног, ефективног и економичног пословања; помоћ у остваривању циљева и заштиту од неизвјесности и губитака итд. На основу претходних чињеница и досадашњег практичног искуства, АД би могла дуже да функционишу без интерне ревизије, али ефикасно и ефективно не би могла дуже функционисати без ефикасних интерних контрола.

Треба разликовати контролне активности које су везане за интерне контроле од контролних активности које припадају интерној ревизији. Интерна контрола је инструмент управљања АД, а систем интерних контрола обухвата процесе, процедуре, технике, задатке, принципе, контролне активности итд. Интерна ревизија има објективну и савјетодавну улогу мониторинга и процјене система интерних контрола.

Закључак

У процесу одлучивања потребно је имати релевантне информације и тиме повећати квалитет одлуке, минимизирати неизвјесности и ризике и смањити или елиминисати могуће деформације, које се јављају као посљедица погрешног одлучивања.

Истраживање је показало да контрола пословног процеса представља важан облик активности менаџмента, да интерна контрола представља процес који проводи менаџмент и има за циљ да пружи разумно увјерење у погледу постизања циљева АД, а да се систем интерних контрола састоји од специфичних политика, поступака, правила и задатака намијењених постизању циљева менаџмента.

Пошто је интерна ревизија непосредни облик контроле од стране менаџмента који функционише тако што мјери и вреднује функционисање других контролних система, значи да интерна ревизија нема обавезу да те системе креира, усавршава и да спроводи њихово функционисање. Интерни ревизор врши преглед интерних контрола, обавља анализу и даје оцјену да ли систем интерне контроле функционише адекватно, да ли је ефикасан и функционалан. Интерну контролу и интерну ревизију, менаџмент АД треба усмјерити на све, а посебно на оне области у којима су могућа највећа повећања прихода или највеће уштеде трошкова, што доводи до оптималних резултата пословања.

Литература

1. Андрић М., „Ревизија“, II издање, Економски факултет Суботица, 1999.
2. Андрић М., Виторовић Б., „Основи ревизије“, СРР Србије Београд, 1996.
3. Arens A., Loebbecke J., „Auditing“, Prentice Hall, New Jersey, 1995., Перевод М.А. Терехова, „Финанси и статистика“, Москва, 1995.
4. Brink V., Cashin J., Witt H. „Modern Internal Auditing“, The Ronald Press Company - New York, 1973.
5. Врен Д. и Војш Д., „Менаџмент - процес, структура и понашање“, II издање, ПС Грмеч, Београд, 2001.
6. Дракер П., „Менаџмент за будућност“, ПС Грмеч, Београд, 1995.
7. Јојић Р., „Менаџмент“, Институт за економику и развој РС, Српско Сарајево, 2000.
8. Кодекс етике за професионалне рачуноводствене експерте, СРР РС, Бања Лука, 2000.
9. Мартић С., „Контрола и ревизија“, Економски факултет, Београд, 1987.
10. Машић Б., „Стратегијски менаџмент“, III издање, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2001.
11. Mesier V.F., „Ревизија“, Накладник Фабер & Згомбић Плус, Загреб, 2000.
12. Нириберг Г., „Уметност преговарања“, ПС Грмеч, Београд, 2000.
13. Рачуноводствени стандарди РС, прва књига, СРР РС, Бања Лука, 2000.
14. Рачуноводствени стандарди РС, друга књига, СРР РС, Бања Лука, 2000.
15. Родић Ј., „Теорија и анализа биланса“, ИП Економика, Београд, 1991.
16. Стандарди ревизије Републике Српске, СРР РС, Бања Лука, 2000.
17. Стонер Џ., Фриман Е. и Гилберт Д., „Менаџмент“, Желнид, Београд, 2000.
18. Хејз Р. и други, „Принципи ревизије“, СРР РС, Бања Лука, 2002.
19. „Финрар“, Мјесечни стручни часопис, СРР РС, Бања Лука, 1998 – 2002.