



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaženja XLVIII, br. 1, 2010., str. 281-295
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

PROVJERA FUNKCIONISANJA SISTEMA INTERNIH KONTROLA OD STRANE INTERNE REVIZIJE

Rifet Đogić*

Rezime: *Da bi današnja preduzeća opstala, rasla i razvijala se u turbulentnom globalnom okruženju, naponi menadžmenta moraju se usmjeravati prema kvalitetu procesa upravljanja na svim nivoima, i to najprije u smislu sve veće brige i predanosti ostvarivanju postavljenih ciljeva i zahtjeva vlasnika, efikasnoj upotrebi resursa, povećanju kvalitete i ekološkoj svijesti, etičkom ponašanju i naglašenoj odgovornosti, itd. Glavnu ulogu u svemu tome igra sistem internih kontrola kao temeljna komponenta ukupnog sistema internog nadzora. U manjim preduzećima sistem internih kontrola uspostavlja i nadzire menadžment. Međutim, u velikim, diverzifikovanim i decentralizovanim preduzećima organizuje se interna revizija koja provjerava funkcionisanje sistema internih kontrola i time pomadže menadžmentu u efikasnijem upravljanju poslovnim rizicima. Cilj ovog rada je da ukaže na mjesto i ulogu interne revizije u nadziranju internih kontrola i izgradnji efikasnog sistema internog nadzora.*

Ključne reči: *sistem internog nadzora, sistem internih kontrola, interna revizija, kontroling, nadziranje internih kontrola.*

Uvod

Temeljni cilj vlasnika kapitala je dugoročno generisanje profita. Taj cilj se ostvaruje ukoliko menadžment preduzeća uspijeva obezbijediti dugoročnu efektivnost i efikasnost kao glavno obilježje konkurentske sposobnosti preduzeća. Naravno, dugoročna efektivnost i efikasnost je posljedica uspješnosti menadžmenta da se preduzeće prilagođava u postojećem i budućem okruženju. Za uspješno prilagođavanje okruženju potrebno je poznavati karakteristike tog okruženja. Osim toga, potrebno je internom analizom identificirati šanse i opasnosti u okruženju kao i prednosti i slabosti predu-

* Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet, e-mail: rifetd@yahoo.com,
UDC 657.63, Pregledni rad
Primljeno: 07.09.2009. Prihvaćeno: 26.05.2010.

zeća. Rezultati takve analize polazište su za odgovarajuće pozicioniranje preduzeća u okruženju i kreiranje njegovih održivih konkurentskih prednosti.

Uporedno s razvojem i rastom preduzeća, te kao posljedica sve veće nestabilnosti i složenosti okoline u kojoj preduzeća djeluju, u okvirima savremene poslovne ekonomije u posljednjih nekoliko godina sve se više ističe važnost i uloga *koncepta rizika i internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima*. Za uspješno upravljanje rizicima odgovoran je menadžment koji ima dužnost definisati odgovarajuće načine ili strategije upravljanja rizicima. U manjim preduzećima sistem internih kontrola uspostavlja menadžment. Međutim, u velikim, diverzifikovanim i decentralizovanim preduzećima organizuje se interna revizija koja provjerava funkcionisanje sistema internih kontrola i time pomadže menadžmentu u efikasnijem upravljanju poslovnim rizicima.

1. Poimanje interne revizije kao jedne od komponenti sistema internog nadzora

Rekli smo da u manjim preduzećima menadžment uspostavlja i nadzire sistem internih kontrola. Međutim, kada se radi o poslovanju velikih, diverzifikovanih i decentralizovanih poslovnih sistema u današnjim iznimno složenim i nestabilnim uslovima, postavlja se pitanje dostatnosti dovoljnosti internog nadzora nad njihovim poslovanjem koji se provodi internim kontrolama. *Sve se više javlja potreba za kritičkim ispitivanjem i ocjenom funkcionisanja internih kontrola*. Sistem internih kontrola obuhvata računovodstvene kontrole i neračunovodstvene ili administrativne kontrole. Osim kontrola koje su ugrađene u računovodstveni sistem radi otkrivanja i pravovremenog otklanjanja pogrešaka, menadžment često organizuje kontrole u onim područjima gdje računovodstvene kontrole u relativno kratkom roku nisu efektivne. *To su administrativne ili neračunovodstvene kontrole organizovane najčešće u izvršnom i upravljačkom podsistemu preduzeća*.

U velikim i složenim, decentralizovanim i diverzifikovanim organizacijama, koje djeluju u uslovima složenog, heterogenog i nestabilnog okruženja, uobičajeno se organizuje interna revizija koja nadzire računovodstvene i administrativne kontrole, odnosno pruža *dodatni, stepen nadzora* nad cjelokupnim poslovanjem preduzeća. Prema definiciji američkog Instituta internih revizora, interna revizija "je neovisna funkcija procjenjivanja uspostavljena unutar organizacije koja ispituje i procjenjuje njezine aktivnosti kao servis te organizacije. Svrha interne revizije je pomoć članovima organizacije, uključujući upravu i razne odbore u efektivnom ispunjavanju njihovih odgovornosti. Interna revizija opskrbljuje upravu analizama, procje-

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

nama, preporukama, savjetima i informacijama koje se odnose na aktivnosti organizacije. Ciljevi interne revizije uključuju promovisanje efektivnih kontrola uz razumne troškove" [1, str. 5].

Iz definicije interne revizije je vidljivo da su njene glavne karakteristike slijedeće: **1)** internu reviziju provode osobe zaposlene u preduzeću čije se poslovanje ocjenjuje, **2)** radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, procjenjivanja i ocjenjivanja, bez ikakvih ograničenja ili restrikcija na procjenu internog revizora, **3)** sve aktivnosti preduzeća spadaju u djelokrug rada internog revidiranja, **4)** interna revizija organizuje se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, pa je zbog toga ona savjetodavna a ne linijska funkcija preduzeća.

Za bolje razumijevanje interne revizije kao oblika internog nadzora na višem nivou, potrebno je ukazati na razliku pojmova *interna kontrola* i *interna revizija*. Pošto domaća i inostrana literatura ne posvećuje dovoljno pažnje razgraničenju sadržaja ovih pojmova, po našem mišljenju razliku između interne kontrole i interne revizije treba tražiti u samom postupku djelovanja. S tim u vezi, prema postupku ispitivanja i otklanjanja nepravilnosti, unutrašnji nadzor može biti prethodni ili naknadni. Temeljna karakteristika prethodnog nadzora je otklanjanje određenih procesa ako nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Zato je ova vrsta nadzora preventivna, jer ne dozvoljava izvođenje određenih postupaka koji nisu u skladu s unaprijed utvrđenim kriterijima. Prethodni nadzor ostvaruje se kontrolama. Interna revizija je naknadni nadzor funkcionisanja sistema internih kontrola i ostvarenja poslovanja u skladu s definisanim ciljevima.

Dakle, zadatak interne revizije je da istražuje, ispituje i ocjenjuje sistem internih kontrola i njihovu efikasnost u djelovanju svakog pojedinog poslovnog sistema, da izvještava o nalazima, te da predlaže rješenja menadžment. Interna revizija "ispituje organizaciju i funkcionisanje računovodstvenog sistema i pripadajućih internih kontrola, vjerodostojnost finansijskih i operativnih informacija, ocjenjuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost poslovnih operacija i kontrola, primjenu politika, planova i procedura te provodi posebne provjere" [2, str. 23]. Dakle, za razliku od revizije finansijskih izvještaja koja je usmjerena na ispitivanje i ocjenu realnosti i objektivnosti finansijskih izvještaja i koju uobičajeno obavljaju eksterni revizori, *interna revizija usmjerena je na ispitivanje i ocjenu poslovanja te na razvoj i povećanje uspješnosti organizacije u cjelini.*

2. Ciljevi i karakteristike interne revizije u savremenim uslovima poslovanja

U savremenim uslovima poslovanja, osnovni cilj interne revizije je ispitati i ocijeniti ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema, te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegovog poslovanja. Često se kaže da je interna revizija efektivan instrument menadžerske kontrole. Iako se često ograničava na reviziju računa, ona se u svom području rada odnosi na ocjenu poslovanja u cjelini. Tako interni revizori, u pokušaju provjere vjerodostojnosti dokumentacije, također ocjenjuju politiku, procedure, ovlasti, kvalitet odlučivanja i upravljanja, efektivnost metoda i postupaka, specifične probleme, pojedine faze poslovanja, i sl.

Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u preduzeću jeste osigurati zaštitu resursa preduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podgovarača koji koriste ime i tehnologiju firme, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim nivoima, osigurati da službeni izvještaji o performansama i obračunu poreza budu bez grešaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema firmi, itd. Sagledavajući sve naprijed navedeno, područje rada savremene interne revizije može se sistematizovati na sljedeći način: 1) unapređuje tačnost i pouzdanost računovodstvenih i operativnih podataka i informacija kao podloge za odlučivanje, 2) utvrđuje obim pridržavanja operativnih službi politici preduzeća, 3) zaštićuje imovinu od rasipanja, 4) minimizira rizik od prevara, otkrivajući slabosti u poslovanju i kontrolama koje mogu onemogućiti prevare, 5) ocjenjuje cjelokupnu efikasnost poslovanja preduzeća, 6) omogućuje da se neuspješne i neefikasne operacije otkriju i otklone, 7) ukazuje na poštivanje zakonskih propisa, 8) ukazuje na primjenu internih uputa preduzeća.

Uloga interne revizije u procesu poslovnog odlučivanja proizlazi naročito iz činjenice da interna revizija utvrđuje pouzdanost, realnost i integritet finansijskih i operativnih informacija koje dolaze iz različitih organizacionih dijelova, a na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke na svim nivoima upravljanja. U svom se svakodnevnom poslu menadžeri na svim nivoima u organizaciji oslanjaju na informacije koje osigurava odjel interne revizije. Prethodna revizorova provjera i verifikacija informacija čini poslovno odlučivanje pouzdanijim, sigurnijim i bržim, budući da se temelji na informacijama provjerenima od stručnih, objektivnih i neovisnih osoba. Planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u većoj se ili manjoj mjeri temelje na tim informacijama.

Potrebno je istaći da uloga interne revizije, njezine dužnosti, zahtjevi

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

koji se pred nju postavljaju i pristup obavljanju revizijskih poslova od začetaka razvoja savremene interne revizije do danas su bitno promijenjeni. Mnogi istraživači, profesionalna udruženja i organizacije, ali i korisnici usluga interne revizije, prije svega menadžeri, zaokupljeni su pitanjem *očekivanja od interne revizije u budućnosti* te potrebnim zaokretima u njezinu razvoju kako bi bila sposobna odgovoriti na sve složenije zahtjeve koji se pred nju postavljaju. Baš kao i menadžeri, njihovi partneri, interni su revizori sve opterećeniji brzinom ulaska u novu fazu djelovanja u kojoj treba odgovoriti uticajima globalnih ekonomskih i društvenih promjena i ubrzanog razvoja tehnike i tehnologije, naročito u području informacionih tehnologija. U skladu sa savremenim trendovima u organizaciji i upravljanju preduzećem prema kojima će težište u budućnosti biti na fleksibilnosti, decentralizaciji, informacijama i komunikaciji, demokratskom stilu vođenja, timskom radu bez naglašene hijerarhije, inovativnosti i znanju, te promijenjenim zahtjevima koji se u skladu s tim pred internu reviziju postavljaju, međunarodna grupa specijalista (*GTF – Guidance Task Force*), koja djeluje unutar američkog (svjetskog) Instituta internih revizora, oblikovala je nakon dvije godine intenzivnog rada novu definiciju interne revizije za 21. vijek: *"Interna revizija je neovisna, objektivna i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva sistematičnim i na disciplini utemeljenim pristupom procjenjivanja efektivnosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja"* [3, str. 25]. U ovu definiciju implementirana su najnovija očekivanja od interne revizije kojima u budućnosti valja udovoljiti. Međutim, to ne dolazi samo po sebi, već je to složen proces prilagođavanja postojećeg profesionalnog angažmana internih revizora novim uslovima i okolnostima koje ruše dosadašnje okvire unutar kojih je djelovala interna revizija. Realno je za očekivati da će se djelovanje internih revizora kretati u dva glavna pravca:

- Interni revizori će i ubuduće djelovati *naknadno*, ocjenjujući učinke prošlih događaja odnosno postignute rezultate i nastale pogreške, kako bi ih se u budućnosti izbjeglo.
- U današnjim uslovima poslovanja, puno važnije postaje *preventivno* djelovanje interne revizije, prema kojem njezine aktivnosti imaju za cilj pružiti pomoć i podršku menadžmentu u anticipiranju budućih rizika te predlaganju sistema internih kontrola kojima će oni biti na vrijeme svladani.

Objekt ispitivanja internog revizora postaje cjelokupno poslovanje preduzeća okrenuto *budućnosti*. U takvim okolnostima, izvještaj internog

revizora postaje samo sredstvo komunikacije između interne revizije i menadžmenta u kojemu interni revizor prezentira revizijske rezultate i ocjene poslovanja područja koje ispituje, s prijedlogom potrebnih korektivnih akcija, ali u budućnosti i još više, detaljne analize i prijedloge smanjivanja, ublažavanja ili uklanjanja rizika i ocjene funkcionisanja postojećeg sistema internih kontrola.

U posljednje vrijeme sve se više u teoriji i praksi javlja još jedan oblik internog nadzora, po sadržaju i ciljevima blizak internoj reviziji, a to je *kontroling*. Začeci razvoja kontrolinga kao instrumenta upravljanja poslovnim sistemom javljaju se tridesetih godina ovoga stoljeća u SAD, dok se u Europi uspostavlja sedamdesetih godina kao posljedica promijenjenih tržišnih i poslovnih uslova, a time i pristupa u rješavanju upravljačkih problema. U vezi sadržaja pojma kontroling ne postoji uvijek jedinstveno mišljenje. Kontroling je efikasan savremen koncept upravljanja poslovnim rezultatom preduzeća, koji obuhvata koordinaciju i vezu planiranja i informisanja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način. U američkoj teoriji i praksi često se umjesto pojma kontroling koristi i pojam "upravljačka kontrolna funkcija" (*The Management Control Function*) kao proces kojim menadžment utiče na ostale članove organizacije kako bi se ostvarila izabrana strategija preduzeća. Kontroling je poslovna filozofija, poseban stil upravljanja i (računovodstvena) informaciona djelatnost podešena za odlučivanje. To je pokretač i kormilo preduzeća i zahtijeva ciljno i decentralizovano upravljanje, razvijenu preduzetničku kulturu, preduzetničko planiranje i ekonomski nadzor.

Dakle, može se reći da koncepcija kontrolinga uključuje sve funkcije menadžmenta, naročito planiranje i kontrolu, odnosno usmjeravanje i usklađivanje poslovnih procesa, informisanje, analiziranje i savjetovanje. Svrha kontrolinga, jednako kao i drugih mogućih oblika internog nadzora, jeste usmjeravanje i usklađivanje djelovanja organizacije prema unaprijed postavljenim ciljevima, analiziranje odstupanja i uzroka odstupanja, predlaganje korektivnih akcija u slučaju odstupanja te pomoć u implementaciji predloženih mjera.

3. Oblikovanje procesa interne revizije

Razlika koja postoji između interne i eksterne revizije nije evidentna samo po nosiocima (izvršiocima) tog posla već i po ciljevima i djelokrugu rada. Eksterna revizija obavlja reviziju finansijskih izvještaja za vlasnike kapitala i time izražava svoje mišljenje o objektivnosti i fer prikazu elemenata tih izvještaja. Međutim, interna revizija usmjerena je prvenstveno

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

na ocjenu efikasnosti operativnog poslovanja preduzeća i efektivnosti organizacije kako bi se identificirala i implementirala bolja rješenja i unaprijedio upravljački proces. S obzirom na različitost ciljeva i relativno širi te promjenjiv djelokrug rada interne revizije u odnosu na reviziju finansijskih izvještaja, proces interne revizije nema standardizovanu strukturu u mjeri u kojoj je standardizovan proces revizije finansijskih izvještaja. U skladu sa sadržajem temeljnih odrednica procesa interne revizije (standarda interne revizije i kodeksa profesionalne etike internih revizora) te akceptirajući sličnosti i razlike u njihovoj operacionalizaciji u teoriji i praksi, temeljne faze procesa interne revizije jesu: **1)** planiranje interne revizije, **2)** ispitivanje i ocjena poslovanja (prikupljanje i kompletiranje dokaza), **3)** izvještavanje o rezultatima ispitivanja, **4)** praćenje ostvarenih rezultata.

Kakav će pristup oblikovanju procesa interne revizije usvojiti neka organizacija, ovisi o prethodnoj analizi bitnih uticajnih faktora, kao što su *pravila odbora za reviziju, profesionalna procjena internih revizora, konkretni zahtjevi menadžmenta, stečeno praktično iskustvo*, i tome slično. Ne treba zaboraviti da su standardi interne revizije oblikovani na način da njihov sadržaj daje samo minimalni okvir za definisanje pristupa obavljanju interne revizije, ostavljajući tako širok prostor za oblikovanje konkretnog sadržaja toga procesa u nekoj organizaciji, uvažavajući i prethodno spomenute uticajne faktore i okolnosti.

(1) Planiranje interne revizije. U današnjim, složenim i dinamičnim uslovima poslovanja intenzivira se potreba za planiranjem interne revizije. Planiranje obuhvata više aktivnosti koje treba korektno obaviti ako se želi osigurati efikasnost cjelokupnog procesa interne revizije. Osim toga, zbog uobičajeno ograničenih resursa za obavljanje interne revizije (vremenskih, finansijskih, ljudskih) pozornost internog revizora mora se selektivno usmjeravati na kritična područja poslovanja što je potrebno definisati planom revizije. Opšteprihvaćena podjela planova interne revizije je ona koja polazi od vremenskog kriterija kao kriterija podjele. Povezano s tim, razlikujemo dugoročni ili strateški plan interne revizije, kratkoročni, najčešće godišnji plan te funkcionalne planove interne revizije. Ova faza obavljanja interne revizije uključuje utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada interne revizije, prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju, utvrđivanje i raspoređivanje potrebnih resursa za obavljanje revizije, razvijanje programa revizije, itd. Planovi interne revizije moraju biti elastično postavljeni i omogućiti da se raspoloživi resursi zadovoljavajuće preusmjeravaju u "neplanirana" rizična područja poslovanja preduzeća.

(2) Ispitivanje i ocjena poslovanja. Nakon planiranja, u fazi provedbe interne revizije u užem smislu, interni revizor prikuplja i kritički valo-

rizuje informacije o području koje ispituje, kombinirajući različite pristupe i, unutar njih, brojne metode i tehnike. Ti se pristupi mogu svrstati u dvije temeljne grupe: *sistemska pristup* i *transakcijski pristup* o kojima će kasnije biti više riječi.

(3) Izvještavanje o rezultatima ispitivanja. Nakon kompletiranja dostatnih i prikladnih revizijskih dokaza u radnu dokumentaciju internog revizora slijedi izvještavanje o rezultatima ispitivanja interne revizije. Ta se faza procesa interne revizije ne može svesti samo na tehničko pitanje sastavljanja izvještaja internog revizora, već naprotiv, značenje, specifičnosti i sva složenost cjelokupnog procesa interne revizije generiraju još neke bitne aktivnosti internog revizora. Naime, proces izvještavanja, shvaćen u širem smislu, završava preduzimanjem *akcija menadžmenta* koje su usmjerene promjenama i poboljšanjima u sistemu internih kontrola i poslovanju na temelju preporuka sadržanih u izvještaju. Izvještaj interne revizije samo je komunikacijsko sredstvo za postizanje tog krajnjeg cilja. Osim toga, ciljevi izvještavanja internog revizora nisu jednoznačni, već raznovrsni i višestruki te značajni za usmjeravanje ponašanja i djelovanja interne revizije.

(4) Praćenje ostvarenih rezultata. Proces svake pojedinačne interne revizije ne smije biti završen sastavljanjem i distribuiranjem konačnog izvještaja, već je potrebno pratiti i ispitati jesu li preduzete potrebne aktivnosti u vezi sa saopštenim rezultatima pojedinačne revizije, te da li se postižu željeni rezultati. U slučaju mogućih odstupanja, valja preduzeti odgovarajuće korektivne akcije. To nije bitno samo sa stanovišta ostvarivanja revizijskih ciljeva i opravdavanja smisla postojanja interne revizije, nego je ishodište i poticaj za planiranje i pokretanje novog ciklusa interne revizije u nekome od rizičnih područja poslovanja preduzeća.

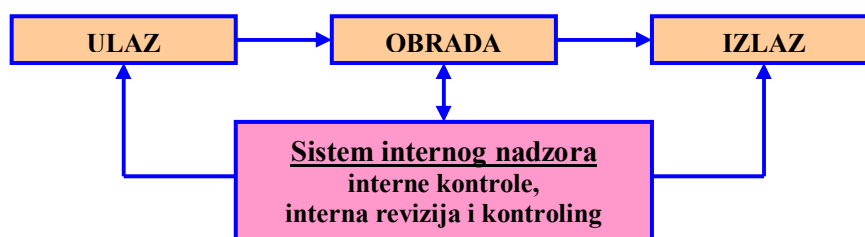
4. Pristupi oblikovanju procesa interne revizije

Kao što smo već rekli, u drugoj fazi procesa provođenja interne revizije (ispitivanje i ocjena poslovanja), interni revizor kombinuje različite pristupe unutar kojih koristi brojne metode i tehnike. Tom prilikom interni revizor koristi *sistemska* i *transakcijska pristup*.

Sistemska pristup (*systems approach*) obavljanju interne revizije polazi od važnosti izgradnje sistema koji će preventivno otkrivati i sprječavati probleme, pogreške i prevare u preduzeću. Svu odgovornost za to snosi menadžment preduzeća, dok odjel interne revizije ima savjetodavnu ulogu. Sistemska pristup obavljanju interne revizije polazi od toga da se pojedini procesi u organizaciji promatraju kao sastavni dijelovi cjeline (vidi sliku 1.). Sistem prerađuje ili transformiše inpute u odgovarajući output čime se ostvaruju ciljevi sistema. U sve elemente sistema ugrađuju se primjerene

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

interne kontrole koje pomažu u ostvarivanju ciljeva sistema. Zadatak je interne revizije da istražuje funkcionisanje i efikasnost internih kontrola ugrađenih u pojedine dijelove sistema. Ako interne kontrole ne funkcionišu, najčešće se u poslovanju preduzeća pojavljuju odstupanja koja nepovoljno utiču na pouzdanost i cjelovitost informacija za potrebe poslovnog odlučivanja, na poštivanje politike preduzeća, planova i propisa, zaštitu imovine, ekonomičnost korištenja resursa i na kraju na ostvarivanje postavljenih ciljeva.



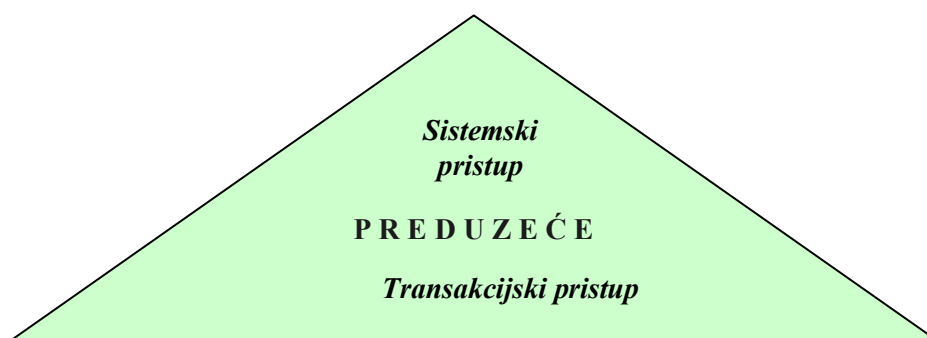
Slika 1. Sistem internog nadzora kao podsistem ukupnog sistema

Transakcijski pristup (transactions approach) ne polazi od razmatranja preduzeća kao sistema s ugrađenim kontrolnim mehanizmima već se isključivo usmjerava na identifikaciju pogrešnih transakcija. Na primjer, ako neki revizorski tim, u sklopu obavljanja interne revizije, ispituje aktivnosti voznog parka preduzeća kako bi se utvrdilo koristi li se samo za poslovno ili neovlašteno i za privatne svrhe, onda je to primjer transakcijskog pristupa. Međutim, ako se revizorski tim usmjerava na ispitivanje jesu li postojeće kontrole adekvatne, primjenjuju li se ispravno te funkcionišu li tako da to bude samo za poslovne svrhe, može se govoriti o sistemskom pristupu.

Revizijski pristup koji se, ne temelji na provjeri adekvatnosti, funkcionisanju i ocjeni sistema internih kontrola u nekom području revizijskog ispitivanja ne može biti sistemski pristup. Sistemski pristup, na primjer ciklusa plaćanja, polazi od utvrđivanja i provjere kontrola ugrađenih u proces pripreme računa i plaćanja. Nasuprot tome, transakcijski pristup polazi od odabira uzorka koji sadrži nekoliko transakcija plaćanja kako bi se utvrdila njihova ispravnost, bez vrednovanja kontrola ugrađenih u cjelokupni sistem plaćanja u preduzeću i pokušaja da se na taj način preventivno djeluje u sprječavanju pogrešaka u budućnosti.

Temeljni kriterij procjene uspješnosti rada internog revizora, prema transakcijskom pristupu, svodi se na količinu i važnost ustanovljenih pogrešaka u poslovanju preduzeća, dok je to kod sistemskog pristupa pomoć i

podrška menadžmentu u oblikovanju i implementaciji cjelovitog i efikasnog sistema internih kontrola koji pokriva sve elemente (ulaz, proces, izlaz) preduzeća kao sistema. Dok transakcijski pristup polazi od shvatanja preduzeća kao skupa procesa unutar kojih može doći do pogrešaka i problema ako se rezultati tih procesa ne podvrgnu rutinskom testiranju usklađenosti s unaprijed definisanim kriterijima, sistemski pristup polazi od preduzeća kao sistema u koji su ugrađeni odgovarajući kontrolni postupci, aktivnosti i mjere na svim nivoima kako bi podržale uspješno ostvarivanje postavljenih ciljeva i preventivno djelovale u sprječavanju pogrešaka i prevara.



Slika 2. Pristupi obavljanju interne revizije [4, str. 203]

Kao što je prikazano na slici 2. temeljna karakteristika sistemskog pristupa obavljanju interne revizije jest u tome da taj pristup započinje od vrha (kontrole ugrađene od menadžmenta) organizacije i proteže se po cijeloj dubini organizacije, dok transakcijski pristup započinje i završava na dnu (konačni rezultati obrade transakcija) organizacije.

Transakcijski pristupi u obavljanju interne revizije, koji se spominju u revizijskoj literaturi i primjenjuju u praksi, su zapravo *verifikacijski pristup* (*verification approach*) i *vouching pristup* (*vouching approach*) [5, str. 92]. *Verifikacijski pristup* znači da revizor koristi odgovarajuće metode za potvrđivanje stanja objekta koji ispituje, odnosno utvrđuje usklađenost prezentiranog stanja sa stvarnim, činjeničnim stanjem. Ako ocjenjuje stanje iskazano na računima glavne knjige, interni revizor može verificirati imovinu, obaveze, kapital, prihode i rashode.

Međutim, verifikacija se može provesti i zato da interni revizor utvrdi postojanje, vlasništvo, vrijednost i efikasnu upotrebu resursa, ili jednostavno da odgovori na neka druga važna pitanja u vezi s pojedinim stavkama. Verifikacijski će pristup biti efikasniji ako se osigura revizorova neovisnost o informacijama, mišljenju i procjenama menadžmenta. Primjeri

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

verifikacijskog pristupa u obavljanju poslova interne revizije jesu: potvrđivanje salda računa novčanih sredstava od banke, obavijesti dužnika ili povjerioca, profesionalna procjena nekretnina i opreme, fizička provjera koja uključuje brojenje materijalne imovine, posmatranje pojedinih procesa. Ovakvim pristupom prikupljanju revizijskih dokaza najčešće se koristi eksterni revizor u postupku provedbe revizije finansijskih izvještaja.

Međutim, iz same definicije interne revizije i njezina mogućeg područja rada vidljivo je da i interni revizor u svom radu koristi verifikacijski pristup. Verifikacijski pristup primarno se koristi pri internoj finansijskoj reviziji.

Vouching pristup ili *testiranje "odabir i provjera" (ticking and checking)* češće se koristi u reviziji poslovanja. Prema ovom pristupu, interni revizor metodom uzorka izabire neki poslovni događaj (npr. nabava dugoročne materijalne imovine) i provodi testiranje od početka do završetka transakcije, kako bi utvrdio je li transakcija ispravno odobrena i obrađena. Ovim testom interni revizor testira relativno mali broj transakcija od početka do kraja (*walk throught system*), obično bez primjene metode statističkih uzoraka, s ciljem upoznavanja sistema. Utvrđene slabosti interni revizor mora dokazati i na prikladan način saopštiti menadžmentu. U tu svrhu provodi se detaljnije testiranje uz primjenu metode statističkih uzoraka ili se provode, tzv. testovi slabosti (*weakness tests*) koji su usko povezani s dokaznim testovima (*substantive tests*).

Iz prethodno rečenog može se zaključiti da su verifikacijski i vouching pristup komplementarni tj. oni se međusobno nadopunjuju, te oba imaju svoje mjesto i ulogu u obavljanju poslova interne revizije.

5. Karakteristike modernog sistemskog pristupa u oblikovanju procesa interne revizije

Osnovna načela modernog sistemskog pristupa imaju dvojaku implikaciju na sam pristup obavljanju interne revizije: *Prvo*, cjelokupni proces interne revizije je dobro organizovan, svrsishodan i sistemski uređen. Proces prikupljanja i ispitivanja dokaza o ekonomskim događajima i aktivnostima se ostvaruje odgovarajućim postupcima planiranja, izvođenja i izvještavanja o rezultatima ispitivanja. Dakle, sistemski pristup pomaže internom revizoru pri oblikovanju samog procesa interne revizije. *Drugo*, područje revizijskog ispitivanja shvaća se kao skup međusobno povezanih, interaktivnih dijelova ili podsistema u preduzeću koje se tretira kao cjelovit sistem.

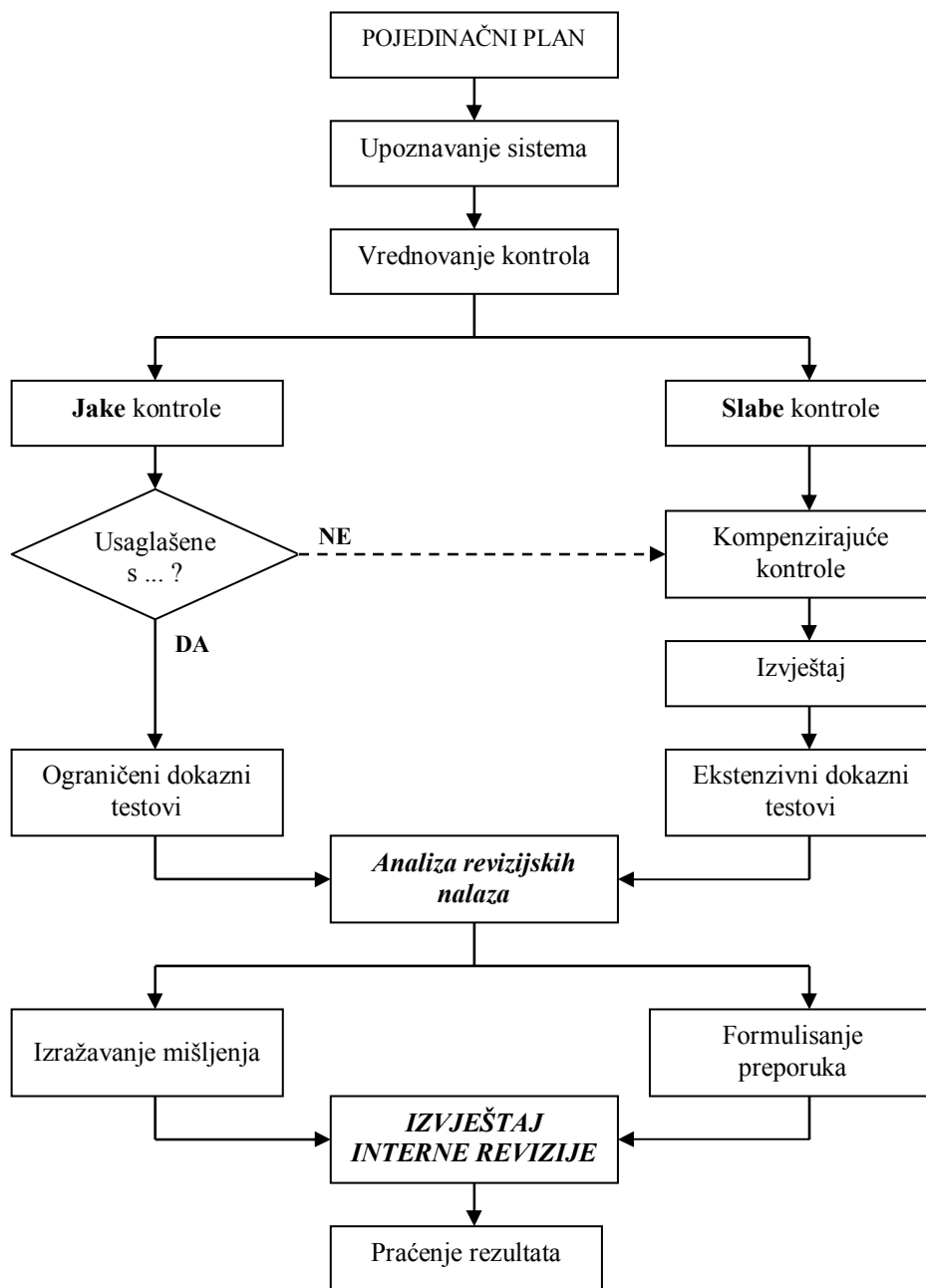
Iako transakcijski pristup u procesu interne revizije ima veliko značenje, ipak može se reći da je sistemski pristup temeljna karakteristika

modernog internog revizora. Prema ovom pristupu, interni revizor usredotočuje se na sam poslovni sistem i njegove sastavne elemente, te na njihove međusobne veze. Verifikacijski pristup i vouching pristup su velika pomoć internom revizoru u realizaciji sistemskog pristupa. Da bi upoznao postojeći sistem poslovanja preduzeća, interni revizor služi se raznim internim priručnicima i uputama o poslovanju, te metodama intervjuisanja i promatranja. Usklađenost stvarnog i predviđenog sistema revizor ocjenjuje odgovarajućim testovima podudarnosti sistema s propisanim sistemom. Pri tome interni revizor kombinuje verifikacijski i vouching pristup reviziji. Time se bitno mijenja pozicija interne revizije. Naime, ona nije okrenuta samo ispitivanju poslovanja ostvarenog u prethodnom periodu, već se aktivno uključuje u *budućnost* na način da ispituje i ocjenjuje rješenja koja se pripremaju za buduće poslovanje. Upravo preventivno djelovanje, što znači da se ispitivanje sastoji ne samo u naknadnom otkrivanju pogrešaka, nego i u njihovu sprječavanju u budućnosti, daje internoj reviziji kvalitativno potpuno drugačiju ulogu i značenje. Obavljanje interne revizije prema sistemskom pristupu moguće je grafički prikazati kao na slici 3.

Slika 3. pokazuje da se radi o organizovanom i unaprijed planiranom pristupu obavljanja interne revizije, koji je na određeni način sistem u samom sebi, budući da je to skup unaprijed planiranih i povezanih aktivnosti koje su usmjerene postizanju određenih revizijskih ciljeva. Realizacija sistemskog pristupa obavljanju interne revizije pretpostavlja definisanje *strategije testiranja* - od snimanja sistema internih kontrola do provjere funkcionisanja i konačnog procjenjivanja efikasnosti njegova funkcionisanja. Uz to, potrebno je definisati glavne tehnike i metode interne revizije koje će se primijeniti u svakom pojedinačnom slučaju.

Sistemske pristup obavljanja interne revizije podrazumijeva i formiranje odgovarajuće radne dokumentacije internog revizora kako bi se moglo dokazati da su sve aktivnosti iz unaprijed pripremljenog programa revizije obavljene. Uobičajena je praksa i izvještavanje o rezultatima revizijskog ispitivanja tokom obavljanja interne revizije, u obliku privremenih izvještaja, kako bi se na vrijeme mogle preduzeti odgovarajuće korektivne akcije.

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije



Slika 3. Sistemski pristup obavljanju interne revizije

Treba naglasiti da postoje brojne su *prednosti* sistemskog pristupa obavljanju interne revizije. Pored identifikovanja i izvještavanja o nastalim pogreškama u proteklom periodu, sistemski pristup osigurava analizu mogućnosti i snage kontrolnog sistema preduzeća u budućnosti. Osim toga, sistemski pristup promovise aktivnu ulogu ispitanika i svih drugih članova organizacije prema sistemu internih kontrola i njegovih ciljeva, promovise profesionalizam internog revizora u pravom smislu te riječi, nasuprot pristupima u kojima revizori svoj stručni potencijal usmjeravaju rutinskim testiranjima. Sistemski pristup redovno rezultira konstruktivnim prijedlozima za poboljšanje sistema internih kontrola, osigurava prevenciju pogrešaka u budućnosti umjesto njihove naknadne identifikacije. Moderni sistemski pristup internom revizoru omogućuje sticanje bogatog iskustva i osposobljava ga za ispitivanje vrlo složenih aktivnosti. Sistemskim se pristupom zadovoljava široki spektar potreba menadžmenta. Konačno, sistemski pristup obavljanja interne revizije ispituje ne samo posljedice nego i uzroke problema, što jasno potvrđuje potrebu njegove primjene.

Zaključak

Današnje kompanije posluju u globalnom turbulentnom okruženju veoma naglašene tržišne orijentacije i privatnog vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. U takvim uslovima poslovanja, interni nadzor poprima sve važniju ulogu i značenje. Interni nadzor obavlja se unutar granica nekog poslovnog sistema ili organizacije radi praćenja ostvarivanja unaprijed postavljenih ciljeva i predlaganja korektivnih akcija u slučaju odstupanja od tih ciljeva. Postoje tri temeljna oblika internog nadzora, i to: a) interna kontrola, b) interna revizija, i c) kontroling.

Internu kontrolu čine metode i postupci ugrađeni u organizaciju preduzeća, a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano djelovanje svih poslovnih funkcija preduzeća. *Interna revizija* je neovisna funkcija procjenjivanja uspostavljena unutar organizacije koja ispituje i procjenjuje njezine aktivnosti kao servis te organizacije. Temeljni cilj interne revizije u savremenim uslovima je ispitati i ocijeniti ukupnost funkcionisanja čitavog poslovnog sistema, te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegova poslovanja. *Kontroling* je efikasan savremen koncept upravljanja poslovnim rezultatom preduzeća, koji obuhvata koordinaciju i vezu planiranja i informisanja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacionih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način.

Pošto sistem internih kontrola predstavlja polaznu osnovu sistema internog nadzora, u radu je posebna pažnja posvećena nadziranju sistema internih kontrola od strane interne revizije koja predstavlja dodatni, viši

Provjera funkcionisanja sistema internih kontrola od strane interne revizije

stepen nadzora nad cjelokupnim poslovanjem preduzeća. Radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja bez ikakvih ograničenja i restrikcija na procjenu internog revizora. Temeljne faze procesa interne revizije su: 1) planiranje interne revizije, 2) ispitivanje i ocjena poslovanja (prikupljanje i kompletiranje dokaza), 3) izvještavanje o rezultatima ispitivanja, 4) praćenje ostvarenih rezultata. Posebna pažnja je posvećena pristupima oblikovanja procesa interne revizije. Primjenjuje se *sistemska* i *transakcijski pristup*.

Literatura

1. Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vinten, G.): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, etc., 1997.
2. *Position paper on internal auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), Antwerpen, 1996.
3. Krogstad, J. L., Ridley, A.J., Rittenberg, L. E.: *Where are we going?*, Internal Auditing No. 1/2000., The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, London.
4. Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vinten, G.): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, etc., 1997.
5. Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G.: *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1993.

FUNCTIONALITY CHECK OF SYSTEMS OF INTERNAL CONTROLS BY INTERNAL AUDIT

Abstract: For present companies to survive, grow and develop in a turbulent global environment, management efforts must be directed towards quality management processes at all levels, primarily in terms of increasing concern and commitment of achieving the aims and requirements of owner, efficient use of resources, increase quality and environmental awareness, ethical behaviour and accentuate responsibilities, etc. The main role in this has system of internal controls as a fundamental component of the overall system of internal control. In smaller companies system of internal controls is established and supervised by management. However, in large, diversified and decentralized companies internal audit is organized which verifies the operation of the system of internal controls and in that way helps management in efficient managing of business risks. The aim of this paper is to point out the place and role of internal audit in overseeing internal controls and building an effective system of internal control.

Keywords: system of internal control, system of internal controls, internal audit, controlling, monitoring of internal controls.