

Branislav Nerandžić\*

## SISTEM INTERNIH KONTROLA I OPERATIVNA REVIZIJA

### 1. Uvod

Najviše publikovan, u javnosti, cilj interne kontrole je sprečavanje prevara. Prevara se može definisati kao namerno pogrešno iznošenje ili interpretiranje činjenica kako bi nekog, (pojedince, grupu pojedinaca, organizaciju, javnost), obmanuli. Kada govorimo o ovoj ulozi interne kontrole (sprečavanje prevare), korisno je razlikovati grešku od nepravilnosti u računovodstvenim evidencijama, odnosno zvaničnim poslovnim knjigama jednog preduzeća. Greška je nenamerno učinjen pogrešan zapis u evidencijama, a nepravilnosti su namerno pogrešni navodi uneseni u računovodstvene evidencije radi nekih prevarantskih ciljeva. Ove nepravilnosti mogu da se podele na klasifikacije prevare koju su napravili zaposleni i prevare koju je izvršio menadžment.

Poznavanje organizacije, organizovanja, menadžmenta, strukture organizacije, raspona upravljanja, merenja uspešnosti pojedinih segmenata (profitni centri, troškovni centri), upravljačkog računovodstva i sistema računovodstva po mestu odgovornosti; podela na organizacione jedinice, ovlašćenja u organizaciji, moć, delegiranje ovlašćenja, organizaciona kultura, lične crte menadžera, kadrovske popunjavanje, ocenjivanje menadžera, obrazovanje menadžera, promene i konflikti, motivacija u organizaciji, deo su tema čije razmatranje daje početne pretpostavke za razumevanje sistema internih kontrola i operativne revizije.

Pored veština i znanja, postoji nešto što bi bilo poželjno da menadžeri imaju kao ličnu crtu. To su:

- Integritet i poštenje.
- Sposobnost komuniciranja s razumevanjem.
- Iskustvo.
- Želja za upravljanjem.

Konflikt je deo života organizacije. On se može pojaviti na nivou pojedinca, na odnosu pojedinca i grupe, kao i između grupa. Postoje mnogi izvori konflikata. Danas preduzeća karakteriše povezanost delova i međuzavisnost zadataka, što može prouzrokovati konflikte. Ljudi imaju često različito percepiranje pojedinih pojava. Često puta autokratski stil nadređenog prouzrokuje konflikt. Različiti nivoi obrazovanja ili školske spreme mogu biti izvor konflikata. Takođe pripadnost

---

\* Mr. Branislav Nerandžić, doktorant Fakulteta tehničkih nauka, Instituta za industrijsko inženjerstvo i menadžment. Zaposlen u JKP „Novosadska toplana“ Novi Sad na mestu pomoćnika direktora za ekonomske poslove.

Rad je primljen marta 2005.

različitim kulturnim obrascima prouzrokuje konflikte. Najčešće je izvor konflikta u organizacijama nedostatak komunikacije. Postoje i načini upravljanja sukobom. To su izbegavanje situacije, izgladivanje, pritisak, sklapanje kompromisa, promena ponašanja, premeštanje pojedinaca, rešavanje na višim nivoima i rešavanje konflikta.<sup>1</sup>

Cilj i profitnih i neprofitnih organizacija trebao bi da predstavlja, višak, doprinos povećanju vrednosti, i materijalnih i nematerijalnih, jedne organizacije. Zato menadžeri imaju zadatak da stvore okruženje u kojem zaposleni mogu da sa najmanje utrošenog vremena, novca, materijala, (ne i znanja), ličnog nezadovoljstva, dođu do ostvarenja ciljeva organizacije i svojih, ličnih. Znači sa raspoloživim resursima treba postići najviše moguće.

Prezare koju su načinili zaposleni odnose se na nečasne radnje koje su izveli zaposleni, iako su menadžeri pokušali da spreče te i takve radnje. To mogu da budu fizičke krađe sredstava, utaja novca sa manje zaračunatim iznosima kupcima, primanje provizije od dobavljača, precenjivanje radnih časova u radnim listama, falsifikovanje računa troškova, utaja – krađa sredstava prikrivena falsifikovanjem računovodstvenih evidencija, itd. Ako jedan službenik vodi sve delove jedne transakcije, povećava se opasnost od nepravilnosti. Većina osoba se ne bi upustila u prevare ako to zahteva saradnju sa drugim zaposlenima. Zato je podela dužnosti, razgraničenje između organizacionih delova i pojedinaca značajan faktor smanjena rizika prevare. Normalno, poznavanje radne biografije kandidata za posao – kroz sistem konkursa, rotacija zaposlenih na razne radne zadatke i dobro ustrojen sistem internih kontrola, posebno sistem internih računovodstvenih kontrola, smanjuje rizik od prevara.

Prezare menadžmenta odnose se na namerno pogrešnu interpretaciju top menadžmenta (kod nas često vrhovnog menadžera), prema osobama izvan poslovne organizacije preduzeća. Često se ove prevare čine izdavanjem falsifikovanih finansijskih izveštaja, čija je svrha da navedu na pogrešna razmišljanja, vlasnike preduzeća, osnivače, poverioce i javnost. Razlozi su najčešće lična materijalna korist, lični psihološki razlozi vezani za zadržavanje osećaja moći, politički uticaji, kao i stvaranje podaničkog mentaliteta poslovanja zahvaljujući strahovanju i pogrešnom interpretiranju odnosa vlasnika i menadžera. Još jedan oblik prevare koju može da napravi menadžment jeste pogrešna upotreba sredstava preduzeća. To mogu da budu, naprimer, velike plate, pogodnosti za njih i bliske rođake, korišćenje sredstava u vlasništvu preduzeća – hoteli, jahte, avioni, automobili, i td.

Ako je svrha računovodstva da, između ostalog, pomogne donosiocima odluka da efikasno alociraju i koriste ekonomska sredstva, onda se mora konstatovati da su prevare menadžmenta razornije od prevare zaposlenih. Pogrešno prikazani finansijski pokazatelji preduzeće mogu da dovedu do stečaja, a nijedna prevara od zaposlenih ne može da dovede do totalne erozije imovine preduzeća. Pogrešno usmeravanje ekonomskih sredstava može da utiče i na nacionalnu ekonomiju.

---

<sup>1</sup> Heinz Wehrich – Harold Koontz, Menedžment, Mc Graw – Hill Inc, Mate, Zagreb, 1994.

Menadžeri i direktori preduzeća, u većini slučajeva, su poštenu ljudi sa izrazitim mentalitetom ličnog bogatstva i nesebičnosti prema okruženju. Međutim i retki slučajevi prevare od strane menadžmenta mogu značajno narušiti ekonomsko ponašanje okruženja. Kada se dese prevare kod velikih javnih kompanija (preduzeća čije su akcije na berzama hartija od vrednosti) i kod preduzeća poznatih i dostupnih očima javnosti, poverioci, investitori i javnost gube poverenje u celu poslovnu zajednicu i postupke finansijskog izveštavanja. Takav gubitak poverenja može da za više godina stvori rezervisanost prema investiranju kapitala putem berzi, ili banaka. (Setimo se slučajeva prevara stanovništva naše zemlje u dve privatne banke).

## 2. Kontrola i sistem internih kontrola

Sistemi internih kontrola ne štite dovoljno donosiocima investicionih odluka, mimo preduzeća, od mogućnosti velikih prevara menadžmenta. Međutim sam sistem internih kontrola služi menadžmentu preduzeća da bude sigurniji da su računovodstvene informacije samog preduzeća pouzdane. Vrhovni menadžment jednog preduzeća u mogućnosti je da „preskoči“ interne kontrole kada dolazi do izveštavanja okoline izvan organizacije. Zaštita koju može da obavi sistem internih kontrola i ovde se svodi na to da zahvaljujući razgraničenju dužnosti, u okviru preduzeća i u okviru računovodstva, mnogo ljudi postaje svesno opasnosti od prevare menadžmenta, te mogu da spreče nepošteni menadžment u izbegavanju računovodstvenih politika preduzeća i međunarodnih standarda procenjivanja bilansnih pozicija.

Funkcija kontrole kao upravljačke funkcije sastoji se u merenju i usmeravanju rada preduzeća kako bi se obezbedilo ispunjavanje ciljeva preduzeća i planova sačinjenih u saglasnosti sa ciljevima. Kontrola predstavlja zadatak svakog menadžera, bez obzira na nivo upravljačkog ovlašćenja. Sistemi i tehnike kontrole pokazuju dosta zajedničkih elemenata, bez obzira o kontroli kog područja se radi. Osnov sistema kontrole obuhvata:

- Postavljanje pokazatelja.
- Merenje efekata tim pokazateljima.
- Otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova.

Pokazatelji predstavljaju izdvojene tačke u celokupnom procesu planiranja gde se sprovodi merenje efektivnosti. Zahvaljujući pokazateljima menadžeri bez stalnog nadziranja svakog koraka u nekom procesu na vreme dobijaju signale o odvijanju pojedinih aktivnosti. U praksi postoji problem postavljanja pokazatelja i procene efektivnosti kod poslova koji nisu čisto tehničke prirode. Kako su poslovi udaljeniji od same proizvodnje, pokretne trake, prodavnice ili računara, to njihova kontrola postaje složenija. Korekcije odstupanja mogu se otkloniti preoblikovanjem planova, modifikacijom ciljeva, preraspodelom zadataka, pojašnjavanjem obaveza, zapošljavanjem novog ili dodatnog osoblja, boljim izborom saradnika, otpuštanjem, boljim rukovođenjem, primenom savremenih instrumenata vođenja, uspostavljanjem boljeg sistema menadžmenta u pojedinoj oblasti.

Uostalom, načela računovodstvene struke područja planiranja i kontrole na koje se može primeniti sistemski pristup jesu postupci, kojima se definiše uspešno izvršavanje jednog posla, jedan tok posla. Postupci su poželjna sredstva za uspešno izvršenje posla, ali često mogu osujetiti inovacije, odziv na promene, aktivnost zaposlenih. Postupci su rasprostranjeni po različitim delovima organizacije, ali su uvek povezani i sa najmanje još dva dela organizacije. Postupci ponekad izmiču kontroli. Često puta su preklapljeni sa postupcima raznih delova preduzeća, udvostručeni, predimenzionisani ili birokratski postavljeni. To je neracionalno i skupo. Na primer, različiti oblici spisa, a svi koriste isti sadržaj predmeta.

Postupci izmiču kontroli kada ih menadžeri primenjuju da reše probleme, umesto da probleme rešavaju boljom politikom, jasnijim delegiranjem, ili boljim direktivama. Postupci izmiču kontroli tako što zastare, zato što nisu ažurni ili zbog propusta u politici koja dozvoljava devijacije u praksi. Postupci izmiču kontroli kada su fiktivno postavljeni od strane menadžera da pokrije oblast poslovanja koju ne želi da dovoljno uredi iz svojih ličnih interesa.

Konačno, glavni razlog zbog kog postupci mogu da izmaknu kontroli je taj da menadžerima često nije jasno čemu postupci zapravo služe, koliko koštaju, kad dolazi do njihovog preklapanja, kako ih istražiti te kako ih kontrolisati. I na vrhuncu svega, menadžeri često ne uspevaju da ostvare podršku uprave kad se radi o dosadnim neromantičnim postupcima planiranja i kontrole.

Koje su to preporuke kako da postupci postanu efikasni i primenjivi:

- Minimizacija postupaka.
- Osiguranje da postupci sačinjavaju planove.
- Analizirati postupke.
- Priznanje da su postupci deo sistema.
- Procena troškova postupka.

Politika sprovođenja postupka (upoznavanje sa postupkom u vidu priručnika svih koji ga moraju sprovesti, obuka zaposlenih da sprovedu postupak, znanje o svrsi postupaka, obezbediti mehanizme da ljudi razumeju postupak te da ga sprovedu i izvršavaju planirane poslove - konstruktivna revizija).

### 3. Revizija

Finansijske revizije su orijentisane na obezbeđivanju donosioca odluka izvan preduzeća uveravanjima da su finansijski izveštaji preduzeća pouzdani. Interne i eksterne finansijske revizije imaju za zadatak da iskontrolišu postojanje i funkcionisanje samog sistema internih kontrola, a isto tako da obezbede uvid i verifikaciju samih finansijskih izveštaja.

Moglo bi se uopšteno reći da je revizija nezavisno istraživanje neke tačno određene delatnosti. Opšta definicija mogla bi da odredi reviziju kao sistematski proces objektivnog pribavljanja i vrednovanja dokaza u odnosu na tvrdnje o ekonomskim događajima i procesima, da bi smo utvrdili stepen usklađenosti tih

tvrdnji i uspostavljenih kriterijuma, i dostavljanje rezultata istraživanja zainteresovanim korisnicima.<sup>2</sup>

Definicija ističe da je revizija uvek sistematizovan, uređen proces.

Da je objektivnost i procesa i osobe koja ga sprovodi bitan kvalitet.

Da se radi o pogledu na ekonomske aktivnosti i događaje.

Revizija pokazuje usklađenost navoda sa precizno uspostavljenim kriterijumima.

Rezultati revizije se dostavljaju zainteresovanim stranama, usmeno, ili, češće u pisanoj formi.

Interna revizija je oblik nadzora nad računovodstvenim i administrativnim kontrolama, ali i nešto mnogo više, ona je posebna filozofija dodavanja vrednosti organizaciji svojom aktivnošću.

Osnovne osobine interne revizije:

- Internu reviziju obavljaju osobe koje su zaposlene u organizaciji koja je predmet revizije;
- Ona je nezavisna funkcija ispitivanja i ocenjivanja, bez ikakvih ograničenja ili restrikcije u radu internih revizora;
- Sve aktivnosti preduzeća mogu da budu delokrug rada interne revizije;
- Ona je podrška, pomoć i instrument menadžmentu i organizaciji u celini, pa je zato savetodavna, stožerna, bazna, a ne linijska funkcija preduzeća.

Potrebno je dotaći se i razlike interne kontrole i interne revizije. Osnovna razlika se sastoji u postupku rada. Interni nadzor može da bude prethodni ili naknadni, znači preventivni nadzor koji se postiže kontrolama i naknadni nadzor koji se obavlja internom revizijom, preko, pre svega, ispitivanja funkcionisanja sistema internih kontrola i ostvarenja poslovanja u skladu sa usvojenim ciljevima.

#### **4. Kontrola okruženja**

Kontrola okruženja određuje ponašanje (daje ton) organizacije time što utiče na kontrolu svesnosti njenih ljudi. Ona je osnova svim ostalim komponentama interne kontrole, obezbeđuje disciplinu i strukturu. Kontrola faktora okruženja obuhvata integritet, etičke vrednosti i kompetentnost ljudi; filozofiju menadžmenta i operativni stil; način na koji menadžment dodeljuje autoritet i odgovornost i organizuje i razvija svoje ljude; i pažnju i usmeravanje koje daje upravni odbor.

Sljedeća dva cilja su namerno podigla pregled kontrole okruženja na najviši nivo:

1. Kako bi se osiguralo da menadžment prenese poruku da nema kompromisa kada je u pitanju integritet, etičke vrednosti i kompetentnost, i da zaposleni dobiju i shvate poruku;

---

<sup>2</sup> Dr Mirko Andrić, Revizija računovodstvenih iskaza, Ekonomski fakultet, Subotica, 1999.

2. kako bi se osiguralo da menadžment stalno demonstrira, bilo rečima bilo delom, posvećenost visokim etičkim načelima i kompetentnim standardima.

Još jedan oblik internog nadzora dobija sve više na značaju u poslovanju savremenih preduzeća. To je kontroling. On je po ciljevima blizak internoj reviziji. Kontroling je efikasan 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. Kontroling je poslovna filozofija, poseban stil upravljanja i računovodstveno-informaciona delatnost podešena za odlučivanje. Tako možemo reći da je donošenje odluka stvarno planiranje budućnosti, a planiranje budućnosti je donošenje odluka. Sprovođenje odluka u praksi daje nam povratnu vezu i omogućava da proverimo koja je odluka izvodljivija i kojoj treba dati prioritet. To bismo mogli nazvati procesom kontrolinga.<sup>3</sup>

Finansijske izveštaje preduzeća sastavlja menadžment preduzeća. Revizija tih izveštaja premošćava jaz poverenja između menadžmenta i korisnika tih izveštaja. Revizori, kako interni tako i eksterni rade u skladu sa načelima i standardima struke. Revizori svoje istraživanje oblikuju tako da pronađu greške koje bi mogle da budu značajne u odnosu na finansijske izveštaje. Njihov rad se sastoji iz prethodnih postupaka, prethodnih postupaka završne revizije i same završne revizije finansijskog izveštaja. Nakon zaključivanja ispitivanja oni izdaju revizorski izveštaj, izražavajući svoje mišljenje o ispravnosti finansijskih izveštaja.

## 5. Revizija u našoj zemlji

Oblast revizije u našoj zemlji danas je uređena Zakonom o računovodstvu i reviziji, donetim krajem 2002. godine (Službeni list SRJ, br.71/2002).

Zakon karakteriše nastojanje da se državna regulativa u oblasti računovodstva i revizije racionalizuje, odnosno da se izvrši deregulacija zakonske u korist profesionalne regulative. Prilikom donošenja Zakona polazilo se od zahteva za ubrzanim promenama sistema računovodstva i revizije zbog preuzetih obaveza prema međunarodnim finansijskim organizacijama i pristupanja Evropskoj Uniji, što bi zajedno sa drugim reformskim zakonima trebalo da podstakne ulaganje stranog kapitala putem direktnih investicija. Težnja je da se regulativa računovodstva i revizije uskladi sa standardima i pravilima koje donosi Međunarodna federacija računovođa (International Federation of Accountants - IFAC).

Problematika regulisanja revizije finansijskih izveštaja sve više zaokuplja pažnju međunarodnih i drugih institucija. Ona dobija na značaju naročito u uslovima sve šire povezanosti međunarodnih tržišta kapitala i izraženog delovanja

---

<sup>3</sup> Dickov – Nerandžić – Perović, *Ekonomika moderna*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Stilos, Novi Sad, 2004.

multinacionalnih kompanija na globalnom planu. Trenutno je ta problematika uređena Osmom direktivom Saveta Evropske unije, koja je doneta 1984. godine. Evropska komisija je, maja 2003. godine utvrdila program koji sadrži deset prioritarnih mera za podizanje nivoa i usaglašavanje kriterijuma kvaliteta obavezne revizije u zemljama Evropske unije.

Cilj tih mera je, između ostalog, da se investitori i drugi zainteresovani subjekti zaštite od neobjektivnih finansijskih izveštaja (setimo se skandala tipa "Enron" u SAD, i "Parmalat" u Italiji). Odlučeno je da se na nivou EU obrazuje Komitet za reviziju, koji će preispitati postojeću regulativu i predložiti rešenja za realizaciju programa od deset tačaka. Mera koje se preduzimaju u okviru EU uticaće da se pitanja revizije urede sistemski i u našoj zemlji.

Istinitost i objektivnost, revizijom se utvrđuje i ocenjuje za finansijski položaj, rezultate poslovanja i novčani tok. Osnova za davanje mišljenja revizora obezbeđuje se ispitivanjem pozicija u računovodstvenim izveštajima. Svi postupci revizije obavljani radi obezbeđenja dokaza za davanje mišljenja ovlašćenog revizora dokumentuju se, a dokumentacija se čuva posebno za svako pravno lice kod koga se vrši revizija. Međunarodni standardi revizije (standard 500) predviđa da revizor treba da pribavi zadovoljavajući revizorski dokaz koji mu omogućuje da izvede razumno prihvatljive zaključke na kojima zasniva mišljenje. Revizorski dokazi treba da budu dovoljni i adekvatni. Pod dovoljnošću podrazumeva se merilo pribavljenih dokaza, a pod adekvatnošću merilo njihovog kvaliteta, odnosno pouzdanosti za izvođenje zaključka i davanje mišljenja revizora.

Prema članu 30. Zakona, revizija finansijskih izveštaja je obavezna za velika i srednja preduzeća, kao i za sve emitente koji prodaju svoje dugoročne hartije od vrednosti sistemom javne ponude. Emitenti su dužni da pribave izveštaj revizije za godinu koja prethodi godini u kojoj se vrši emisija hartija od vrednosti. Obavezi podležu i druga velika i srednja pravna lica (komore, savezi, udruženja, političke i druge organizacije).

Reviziju prema članu 33. Zakona obavljaju ovlašćeni revizori zaposleni u preduzećima za reviziju. Zakonom su propisani posebni uslovi koje mora da ispunjava preduzeće za reviziju:

- da ima licencu, odnosno dozvolu nadležnog organa u vidu javne isprave, na osnovu koje može obavljati usluge revizije;
- da ovlašćeni revizori, u skladu sa Kodeksom etike za profesionalne računovođe, ne mogu biti pod kontrolom bilo kog lica ili interesnih grupa;
- da direktor, predsednik upravnog odbora i nadzornog odbora moraju biti ovlašćeni revizori.

Zakonom je propisano da preduzeće za reviziju može da obavlja reviziju kod srednjeg pravnog lica ako u radnom odnosu ima najmanje jedno lice sa stručnim zvanjem ovlašćeni revizor i tri lica sa stručnim zvanjem ovlašćeni računovođa, a kod velikog pravnog lica ako u radnom odnosu ima najmanje tri lica sa stručnim zvanjem ovlašćeni revizor.

Reviziju finansijskih izveštaja može da obavlja isto preduzeće najviše pet godina uzastopno kod srednjeg preduzeća, odnosno tri godine uzastopno kod velikog preduzeća.

Prema Međunarodnim revizorskim standardima (standard 400), revizor treba da oceni pouzdanost sistema interne kontrole i u kojoj meri može računati da ona obezbeđuje objektivnost računovodstvenih izveštaja. Sistem interne kontrole, prema standardima, obuhvata i specifične kontrolne postupke koje je uvelo pravno lice, kao što su: izveštavanje, pregled i odobravanje izveštaja, kontrolisanje aplikacija i okruženja kompjuterskih informacionih sistema, vođenje i analiza sintetičkih i analitičkih računa i bruto bilansa, odobravanje i kontrolisanje dokumentacije, upoređivanje podataka iz sopstvene evidencije sa podacima iz spoljnih izvora, upoređivanje rezultata popisa sa računovodstvenim evidencijama, upoređivanje i analiza planiranih rezultata sa ostvarenim iznosima, i td.

Pravno lice je odgovorno za sastavljanje, dostavljanje i obelodanjivanje finansijskih izveštaja. Prema članu 34. Zakona, finansijske izveštaje za prethodnu godinu pravna lica i preduzetnici dužni su da dostave organu ili drugom pravnom licu nadležnom za vođenje registra boniteta pravnih lica najkasnije dva meseca od isteka tekuće godine. Prema stavu 2. člana 34. Zakona pravna lica i preduzetnici dužni su da usvojene finansijske izveštaje za prethodnu godinu, sa mišljenjem revizora dostave organu ili drugom pravnom licu nadležnom za vođenje registra boniteta pravnih lica, najkasnije do datuma isteka šest meseci tekuće godine.

Glavni sistemski nedostaci revizije finansijskih izveštaja u Srbiji, mogli bi se označiti kao:

- državno regulisanje umesto koncepta samoregulisanja struke i zvanja,
- česte izmene zakonske regulative u ovoj oblasti,
- ne postoji zvanična metodologija za rad revizora i internih revizora,
- gotovo da ne postoji osiguranje klijentu od štete prouzrokovane radom revizora,
- nema sistema kontrole nad radom revizorskih firmi,
- revizorski izveštaji se izdaju nakon sastavljanja i dostavljanja finansijskih izveštaja.

## 6. Ocena boniteta preduzeća

Sistem internih kontrola, interna i eksterna revizija, nisu nikada ni imale isključivo zadatak zaštite preduzeća od prevara, odnosno vlasnika i šire javnosti od prevara menadžmenta. Danas, posebno, instituti internih kontrola i revizije, postaju instrument savremenog menadžmenta za upravljanje i rukovođenje, te za permanentnu ocenu boniteta preduzeća.

Na poseban način, svojim senzualnostima zasnovanim na finansijskoj analizi, šira ocena boniteta primenjena za svoje unutrašnje potrebe, kao i za potrebe spoljnih korisnika, vezuje menadžment u situaciju da proverava sebe i samoispituje sebe u lancu zavisnosti sa postavljenim ekonomskim parametrima.



Finansijska analiza se bavi istraživanjem, kvantificiranjem i analitičkim interpretiranjem funkcionalnih relacija koje postoje između bilansnih pozicija (bilansa stanja i bilansa uspeha), sa ciljem da se omogući validna ocena finansijske pozicije i rentabiliteta poslovanja preduzeća. Na ovaj način definisana finansijska analiza upućuje na analizu poslovnih sredstava i izvora finansiranja ovih sredstava, i na analizu poslovnog rezultata koji se dobija međusobnim kompariranjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda u nekom vremenskom roku. Normalno da finansijska analiza ne mora da se zadrži samo na ovim fundamentalnim finansijskim izveštajima, već za predmet istraživanja može da ima i druge izveštaje koji odražavaju finansijski položaj preduzeća.

Pretpostavka finansijskoj analizi preduzeća, te na njenoj osnovi davana mišljenja o bonitetu preduzeća podrazumevaju i formalno - ispravno generisanje bilansnih podataka i korektno i tačno grupisanje bilansnih pozicija. Ocena nivoa organizovanosti računovodstvene funkcije može, kao faza koja prethodi, da pruži sliku o verodostojnosti podataka koji su predmet analize. Isto tako izvršena revizija finansijskih izveštaja predstavljala bi dodatna uveravanja u verodostojnost podataka koji predstavljaju finansijsku sliku preduzeća. Formalna i materijalna ispravnost dokumentacije i bilansa, kao nosilaca izvora podataka za analizu poslovanja preduzeća i davanja ocene boniteta preduzeća, jesu pretpostavka za početak rada na oceni boniteta.

Ocenjivanje boniteta preduzeća kao ekonomske kategorije obuhvata ukupnu poziciju preduzeća, utvrđivanje njegove solidnosti ukupne aktivnosti, proizvodnih i razvojnih programa, dobru reputaciju u poslovnom svetu, kreditnu sposobnost i likvidnost, što znači i solidnu poziciju na tržištu.<sup>4</sup>

Danas se u koncipiranju teorijsko metodološke osnove ocene boniteta insistira na akceptiranju šireg koncepta poimanja boniteta preduzeća, po kojem ova kompleksna ekonomska i računovodstvena kategorija reprezentuje ukupnu poziciju preduzeća.

Širi koncept definisanja boniteta preduzeća nalaže razmatranje nivoa organizovanosti poslovnih funkcija, odnosno nalaže ocenu nivoa integracije poslovnih funkcija.

Interes preduzeća se ne može svesti samo na sagledavanje boniteta sopstvene organizovanosti, jer u cilju minimiziranja poslovnog rizika preduzeće treba da sagleda bonitet svojih poslovnih partnera, kako bi kompleksno posmatran bonitet preduzeća dao elemente rizika brojnih faktora iz okruženja zbog uslova privređivanja, ekonomske politike i negativnih dejstava inflatornih kretanja.

Bonitet je sintetizovani iskaz zdravlja preduzeća, sposobnosti preduzeća da izmiruje obaveze i efikasno privređuje. Bonitet ocenjujemo na osnovu imovinske, finansijske i prinosne pozicije preduzeća. Za ovakvu ocenu boniteta osnovu čine finansijski izveštaji preduzeća. Finansijski izveštaji revidirani, permanentno od internog i operativnog revizora, kao i potvrđeni eksternom revizijom.

---

<sup>4</sup> Dr Lazar Pejić – Dr Radiša Radovanović – Dr Milovan Stanišić, Ocena boniteta preduzeća, Privredni pregled, Beograd, 1991.

Polazna osnova za kreiranje globalne ocene o bonitetu nekog preduzeća jeste analiza nivoa organizovanosti poslovnih funkcija, s obzirom da se aktivnost preduzeća odvija kroz područja poslovnih funkcija. Loša organizacija i loša integrisanost poslovnih funkcija može da dovede do neizvršavanja poslovnih zadataka.

Sve poslovne funkcije zajedno integrisane, sinergetski funkcionišuće, čine preduzeće poslovnim sistemom više ili manje spremnim za život na tržištu, i to na otvorenom svetskom tržištu kao reperu za ocenu pozicije.

Pojedinačno se poslovne funkcije mogu ocenjivati prema nekoj referentnoj veličini, na primer to može biti prosek grane ili prosek privrede. Međutim ocena preduzeća kao poslovnog sistema, pre svega, se mora zasnivati na oceni nivoa međusobne integracije svih poslovnih elemenata u jedan poslovni sistem.

Analiza makroorganizacione šeme ili strukture preduzeća, pod kojom se podrazumeva struktura odnosa upravne, rukovodne i izvršne funkcije, mora biti predmet analize da se utvrdi primerenost organizacionih rešenja potrebama preduzeća.

## 7. Operativna revizija

Operativna revizija je prevazišla internu reviziju. Operativna revizija je sveobuhvatna delatnost, koja je osmišljena da analizira organizacionu strukturu, sisteme interne kontrole, tok radnog procesa, širu ocenu boniteta i rezultate rada menadžmenta. Operativna revizija je instrument poslovanja preduzeća, alat menadžmenta, ali i njegov korektor. Ona meri ostvarenje neke organizacije u odnosu na njenu svrhu i postavljene ciljeve. Operativna revizija se bavi celokupnim ostvarenjem ciljeva, efektivnošću poslovnih postupaka i interne kontrole, rezultatima pojedinih menadžera i drugim nefinansijskim aspektima poslovanja.

Usvajajući orijentaciju prema operativnoj reviziji, ono što sledi je efektivni pristup, koji ima za cilj da pronađe žicu menadžmentu, jer su njegovi ciljevi od krucijalne važnosti u toku revizije. Linijskom menadžmentu ovo može biti dosta zamorno ukoliko se učini da interni revizor samo postavlja pitanje «Šta je moglo krenuti loše» a rede pitanje « Da li će menadžment ostvariti svoje ciljeve?» Motivisan linijski menadžment nije samo odgovoran za sprečavanje neželjenih rezultata za koje je i materijalno odgovoran – on ima misiju da ostvari ciljeve. Revizorski pristup, koji sadrži u sebi i ovo, je korisniji i prihvatljiviji. U ovom kontekstu, neki ali ne i svi ciljevi menadžmenta se odnose na sprečavanje neželjenih rezultata preduzeća.<sup>5</sup>

Ne postoji ubedljivi razlog zašto se koncept interne revizije ne bi trebao proširiti u praksi. Možda su jedini faktori ograničavanja, spremnost jednog preduzeća da sebi pruži jednu dublju reviziju, poteškoće u nalaženju ljudi koji će

---

<sup>5</sup> Andrew Chambers – Graham Rand, *The Operational Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

sprovesti dublju reviziju, kao i jedno veoma praktično razmišljanje da pojedinci ne vole da se o njima izveštava. Dok su lica nadležna za račune i obezbeđivanje sigurnosti sredstava kompanije naučila da prihvate reviziju, oni koji su odgovorni za mnogo vrednije stvari kao što su – izvršavanje planova, investicije, sprovođenje poslovnih politika i procedura kompanije nisu naučili, ili nisu dovoljno spremni da prihvate ovu ideju.

Operativna revizija je tehnika, korišćena od strane preduzeća, ili organizacije za ocenu preduzeća, kojom se ocenjuje uspešnost preduzeća, efektivnost i priroda poslovnih procesa. Ona podrazumeva i izveštavanje određenih osoba o rezultatima ocene, zajedno sa predlozima za poboljšanje procesa.

Operativna revizija koristi izuzetna, posebna, čula, putem logičkih revizijskih tehnika da privede svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese, komunikaciju i informacioni sistem.

Proizvodi operativne revizije mogu da variraju od izveštaja koji preporučuje poboljšanje efikasnosti tekućeg poslovanja, do opštih preporuka kako koristiti resurse preduzeća radi najveće dugoročne koristi za preduzeće. Izveštaji mogu da sadrže preporuke za rekonstrukciju sektora, preporuke za zamenu ili obuku kadrova, ili rezultate analize troškova i rezultata kod primene interne kontrole u preduzeću. Operativna revizija podrazumeva proučavanje menadžerskih i administrativnih uspeha poslovanja izabranih aspekata aktivnosti organizacije. Operativna revizija procenjuje uspešnost i bonitet preduzeća, identifikuje potencijalna mesta poboljšanja i daje preporuke za poboljšanje, odnosno dalje akcije.

## 8. Zaključak

Interna kontrola nije samo negativna, ona nije dizajnirana i sprovedena da bi sprečila neželjene posledice zbog njenog dešavanja. Nijedan posao ne postiže svoje ciljeve izbegavanjem neželjenih rezultata. Mnogo važnije je da, interna kontrola koja je dizajnirana i posmatrana na odgovarajući način, obezbeđuje razumno uveravanje postizanja ciljeva i planova poslovanja. Ona obezbeđuje razumno uveravanje, a ne apsolutnu garanciju postizanja ciljeva, jer poslovanje može promeniti svoj pravac i zbog uticaja eksternih dešavanja. Međutim, možemo biti sigurni da bez efektivne interne kontrole, nijedno preduzeće ne može da postigne svoje ciljeve. Tako da je efektivna interna kontrola ključna odgovornost menadžmenta i zaposlenih na svim nivoima.

Posmatrana u ovom svetlu, interna kontrola ne treba da se posmatra kao skup izdatak. Mnogo će više koštati nepostojanje kontrole.

Danas samo završeno visoko obrazovanje nije dovoljno da pojedinac stekne profesionalne kvalifikacije za zvanje operativnog revizora, kao revizora koji u sebi objedinjuje i internog revizora i revizora poslovanja i revizora finansijskog izveštaja. Tržište traži profesionalca koji ima završena visokospecijalizovana stručna saznanja iz oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva, kontrolinga, berzanskog poslovanja, sa iskustvom i željom da se stalno usavršava u svojoj struci. Osoba sa

baznim ekonomskim visokim obrazovanjem i obrazovanjem iz industrijskog menadžmenta, sa završenim stručnim ispitima za revizora i ovlašćenog revizora, uz dodatak pobrojanih veština bila bi u stanju da nametne menadžmentu autoritet razmišljanja operativnog revizora.

Živimo u vremenu globalizacije, toj rezultanti visokih proizvodnih, informacionih i komunikacionih tehnologija. Svetsko tržište roba, usluga, kapitala i znanja, posmatra se kao jedinstveni prostor sa sve manje barijera za tokove kapitala. Donošenje ekonomskih odluka na svim nivoima mora uvažiti pravila koja su relevantna za svetski ekonomski prostor. Upravljanje preduzećem, donošenje investicionih odluka odvija se u potpuno novom ambijentu koji zahteva korišćenje savremenih instrumenata poslovanja. Adekvatno i relevantno odlučivanje insistira na razumljivim, pouzdanim i uporedivim informacijama i to, pre svega, računovodstvenim poslovnim informacijama, finansijske i nefinansijske prirode. Ovakve informacije se mogu obezbediti uz primenu međunarodne profesionalne regulative, koju čine: IAS/IFRS, ISA (znači međunarodni računovodstveni standardi, standardi finansijskog izveštavanja i standardi revizije), Etički kodeks profesionalne etike računovođa i revizora, standardi kvaliteta i uveravanja, standardi obrazovanja i razne smernice, uputstva i tumačenja.

Informacije oblikovane prema međunarodnoj profesionalnoj regulativi poprimaju karakter kvalitetnih informacija. Informacije takvog kvaliteta obezbeđuju nesmetano poslovanje preduzeća, odnose međusobnog poverenja vlasnika i menadžera, odnose poverenja preduzeća i državnih institucija, obezbeđuju nesmetano funkcionisanje tržišta hartija od vrednosti i efikasno funkcionisanje berzi. Ovakve informacije može da obezbedi obrazovani menadžment i visokospecijalizovani profesionalci koristeći savremene instrumente poslovanja iz ove oblasti.

### Literatura

- James C. Van Horne, Finansijsko upravljanje i politika, Mate, Zagreb, 1997.  
Andrew Chambers – Graham Rand, The Operational Auditing Handbook, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.  
Heinz Wehrich - Harold Koontz, Menedžment, Mc Graw - Hill, Inc., Mate, Zagreb, 1994.  
Robert Moeller- Herbert Witt, Brinks Modern Internal Auditing, John Wiley & Sons, New York, 1999.  
Tijana Mandić, Komunikologija, Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 2001.  
Dr Mirko Andrić, Revizija računovodstvenih iskaza, Ekonomski fakultet, Subotica, 1999.  
Dr Kostadin Pušara, Međunarodne finansije, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2004.  
Dickov – Nerandžić – Perović, Ekonomika moderna, Stilos, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2004.  
Dr Jovan Ranković, Upravljanje finansijama preduzeća, Centar,

Beograd, 1989.

Dr Lazar Pejić-Dr Radiša Radovanović, Dr Milovan Stanišić, Ocena boniteta preduzeća, Privredni pregled, Beograd, 1991.

## Rezime

Sistemi internih kontrola ne štite dovoljno donosiocce investicionih odluka, mimo preduzeća, od mogućnosti velikih prevara menadžmenta. Međutim sam sistem internih kontrola služi menadžmentu preduzeća da bude sigurniji da su računovodstvene informacije samog preduzeća pouzdane. Interna kontrola nije samo negativna, ona nije dizajnirana i sprovedena da bi sprečila neželjene posledice zbog njenog dešavanja. Nijedan posao ne postiže svoje ciljeve izbegavanjem neželjenih rezultata. Mnogo važnije je da, interna kontrola koja je dizajnirana i posmatrana na odgovarajući način, obezbeđuje razumno uveravanje postizanja ciljeva i planova poslovanja.

Interna revizija je oblik nadzora nad računovodstvenim i administrativnim kontrolama, ali i nešto mnogo više, ona je posebna filozofija dodavanja vrednosti organizaciji svojom aktivnošću.

Operativna revizija je prevazišla internu reviziju. Operativna revizija je sveobuhvatna delatnost, koja je osmišljena da analizira organizacionu strukturu, sisteme interne kontrole, tok radnog procesa, širu ocenu boniteta i rezultate rada menadžmenta. Operativna revizija je instrument poslovanja preduzeća, alat menadžmenta, ali i njegov korektor. Ona meri ostvarenje neke organizacije u odnosu na njenu svrhu i postavljene ciljeve. Operativna revizija se bavi celokupnim ostvarenjem ciljeva, efektivnošću poslovnih postupaka i interne kontrole, rezultatima pojedinih menadžera i drugim nefinansijskim aspektima poslovanja.

Operativna revizija koristi izuzetna, posebna, čula, putem logičkih revizijskih tehnika da privede svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese, komunikaciju i informacioni sistem.

## Summary

Outside the enterprise, internal control systems do not provide sufficient protection to investment decision makers from the possibility of great management fraud. However, the system of internal control is there to provide assurance for management of an enterprise that accounting information of an enterprise is reliable. Internal control systems, internal and external audit, never really had an exclusive task to protect an enterprise from fraud, or to protect the owner and wider public from management fraud. These days, especially, institutes for internal control and audit, are becoming modern management's instrument for running and managing business operations, and for permanent evaluation reliability of an enterprise..

Internal control is a form of supervision of accounting and administrative controls, and something even more, it is a special value adding philosophy in an organization through its activities.

Operational audit has exceeded internal audit. Operational audit is a widespread activity that is established to analyze organizational structure, internal control systems, and flow of a working process, wider evaluation reliability and management performance results. Operational audit is and instrument of business operations of an enterprise, management tool and its corrector. It measures the realization of an organization compared to its purpose and goals set. Operational audit deals

with entire achievement of goals, effectiveness of business procedures and internal control, performance of some managers and other non-financial aspects of business operations.

Operational audit uses exceptional, special senses through logical auditing technique to realize the purpose of organizational goals, operations, controlling processes, communication and information system.