

STRATEGIJSKO POSMATRANJE RADA INTERNE REVIZIJE KAO DEO UPRAVLJAČKE PODRŠKE U SAVREMENIM NAČINIMA POSLOVANJA U REPUBLICI SRBIJI

Sažetak: *Strategijsko posmatranje interne revizije u realnim uslovima poslovanja heterogenih pravnih lica u tranzicionim ekonomijama poput Republike Srbije omogućava top menadžmentu da unapredi pre svega upravljačku poziciju u preduzeću. Osim iznetog, ovakav pristup internoj reviziji omogućava donošenje sigurnih poslovnih odluka od strane top menadžmenta, doprinosi poboljšanju poslovnog odlučivanja i doprinosi donošenju poslovnih odluka koje su ekonomične, efikasne i celishodne. Generalno posmatrano strategijsko poslovno odlučivanje treba posmatrati u sklopu uvođenja internih kontrolnih faktora, gde svakako interna revizija ima veliki značaj. Posmatranje interne revizije treba da bude takvo da se njen rad može nesmetano obaviti u skladu sa organizacionom nezavisnošću. Takav pristup podrazumeva da je interna revizija organizovana kao nezavisna funkcija u preduzećima koje su je implementirale, kao i to da je ona organizovana kao nezavisna funkcija i ista nije deo ni jednog poslovnog procesa, odnosno organizacionog dela u preduzeću, a u svom je radu neposredno odgovorna rukovodiocu koji je zadužen za poslovanje interne revizije. Takav pristup je u osnovi savremen pristup koji ima elemente sigurnog pristupa, strategijske baze koja je naročito bitna za donošenje validnih revizijskih nalaza i preporuka, a koje se sve donose u smislu povećanja sigurnosti donošenja validne poslovne odluke top menadžmenta. Nov odnosno strategijski princip organizacije interne revizije predstavlja jedinstven način poslovanja u sklopu ukupnih društveno-ekonomskih promena koje mogu zadesti pre svega tranzicione ekonomije poput Republike Srbije.*

Ključne reči: *interna revizija, strategijske faze imeplementacije interne revizije, odluka top menadžmenta.*

* Dr, Fakultet za poslovne studije, Megatrend Univerzitet, Beograd, aveselinovic777@gmail.com

1. UVOD

Strategijsko posmatranje uvedene interne revizije u preduzeću treba da bude osnova za validno poslovno odlučivanje top menadžmenta u veoma velikom broju heterogenih pravnih subjekata koji deluju na tržištu. Osnova za donošenje stratejskih odluka interne revizije proizilazi iz činjenice da je ista i osnovana u preduzeću, kao i to da ona suštinski doprinosi radu preduzeća.

Strategijsko posmatranje interne revizije treba da bude takvo da se ona posmatra kao funkcija u preduzeću koja vrši nezavisnu, stručnu i sistematsku procenu sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Takav princip posmatranja rada interne revizije podrazumeva revidiranje svih funkcija i procesa poslovanja i uspostavljenih kontrola u svim delovima preduzeća, u svim organizacionim delovima preduzeća, odnosno tako uvedena funkcionalna interna revizija predstavlja funkcionalni mehanizam pomoću koga se može unaprediti ukupno poslovanje u preduzeću.

Strategijsko posmatranje rada interne revizije treba da uvaži: realno planiranje poslova interne revizije, posmatranje svih segmenata organizacije u preduzeću, postojanje neophodnih sredstava za rad interne revizije, postojanje obaveznosti redovnog izveštavanju top menadžmenta, kao i davanju predloga top menadžmentu za sprovođenje aktivnosti koje treba sprovesti tek nakon usvojenog izveštaja o radu internog revizora.

U ovom radu autori su posebnu pažnju posvetili analizi strateškog planiranja i odlučivanja u vezi implementacije interne revizije u realnom poslovanju i realnom funkcionisanju velikog broja heterogenih preduzeća u tranzicionoj ekonomiji. Osim toga, autori ističu da stratejski pristup internoj reviziji podrazumeva donošenje stratejskih odluka koje će se primeniti u svim fazama realne implementacije interne revizije i to u svim delovima preduzeća. Strategijsko posmatranje interne revizije treba kontinuirano posmatrati kao poslovanje interne revizije koja za potrebe top menadžmenta radi poverene zadatke revizije, a sve to je moguće tek nakon dobijanja ovlašćenja internog revizora od strane top menadžmenta. Osim toga, interni revizori imaju obavezu da o svom radu sačine predlog plana rada interne revizije, da ga daju top menadžmentu na usvajanje i tek nakon dobijanja saglasnosti na njegovu primenu pristupe sprovođenju usvojenog plana rada internog revizora.

Interni revizor deluje u preduzeću kao nezavisni organ i on celokupnim svojim profesionalnim angažovanjem treba da doprinese povećanju sigurnosti poslovanja i rada celokupnog preduzeća. Strategijsko donošenje odluka u vezi rada interne revizije prema tome predstavlja osnov uspešnog funkcionisanja preduzeća u budućnosti¹.

Strategijsko planiranje u funkcionisanju interne revizije treba da bude sačinjeno uz puno uvažavanje profesionalne etike kao i to da bude urađeno u skladu sa kodeksom profesionalne odgovornosti uz uvažavanje osnovnih parametara:

- Strategijsko i operativno planiranje interne reviziju za koju je dobio ovlašćenje top menadžmenta,
- Određivanje fokusa aktivnosti u vršenju posla internog revizora,

¹ Baltezarević, R., Baltezarević, V. (2022): *The influence of digital political communication supported by neuromarketing methods on consumer perception towards a tourist destination*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 19, No 2, 2022: 13-34.

Strategijsko i operativno planiranje iznosa troškova interne revizije po konkretnom poslu interne revizije,

- Strategijsko i operativno planiranje ukupnih i pojedinačnih rizika u vršenju posla interne revizije,
- Strategijsko i operativno planiranje određivanja značaja rizika po konkretno obavljenu internu reviziju koja je sačinjena po nalogu top menadžmenta preduzeća,
- Strategijsko i operativno planiranje svih elemenata koji su od važnosti za sprovođenje interne revizije a što je obuhvaćeno u vidu izveštaja o radu internog revizora,
- Strategijsko i operativno planiranje treba da usvoji pozitivan pristup radu internog revizora,
- Strategijsko i operativno planiranje treba da redovno izveštava top menadžment o nastalim promenama u preduzeću, treba da dostavlja redovne izveštaje o svakoj pojedinačnoj internoj reviziji koju je uradio interni revizor po nalogu top menadžmenta,
- Strategijsko i operativno planiranje treba da obezbedi neophodne uslove da se u preduzeću usvoje preporuke koje je ustanovio interni revizor u svom radu na konkretno urađenoj internoj reviziji u preduzeću².

Strategijsko i operativno planiranje interne revizije treba posmatrati kao proces koji se obavlja kontinuirano u veoma heterogenim preduzećima. Ove aktivnosti suštinski podrazumevaju i samu aktivnost koju treba da preduzme interni revizor a koja se odnosi na to da on treba da dostavi validno obaveštenje u svim delovima preduzeću da će izvršiti rad na poslovima interne revizije u preduzeću u određenom roku koji je naznačen na samom obaveštenju koje je po svojoj prirodi javni dokument u preduzeću.

Obaveštenje o tome gde će i kada biti rađena interna revizija je od strateške važnosti za nesmetano funkcionisanje poslova koji se odvijaju u toku rada internog revizora. Često se ove aktivnosti mogu posmatrati i kao prva faza, odnosno faza pripreme interne revizije koja se odvija u preduzeću u određenom vremenu koje je naznačeno u obaveštenju o radu internog revizora u preduzeću.

Interni revizor u okviru ove faze treba da izvrši i preliminarni pregled bitnih dokumenata unutar svih delova preduzeća, kako bi imao mogućnost da se pripremi za održavanje prvog radnog sastanka sa predstavnicima top menadžmenta u preduzeću. U okviru trajanja prvog sastanka između pomenutih subjekata potrebno je da se obelodani da će se interna revizija obaviti u naznačenom prostoru preduzeća.

Strategijsko i operativno planiranje prema tome ima za cilj da omogući vršenje opisanog toka interne revizije u preduzećima. Na taj način interni revizor ima mogućnost da stekne validno revizorsko uverenje i može na taj način da sačini validan izveštaj o izvršenoj internoj reviziji.

Autori ističu da strategijsko i operativno planiranje interne revizije treba da bude tako osmišljeno da se nakon urađene interne revizije i stečenog validnog revizorskog mišljenja u samom izveštaju o urađenoj internoj reviziji daju osnovne preporuke top menadžmentu u kojima će se na jasan način izložiti uočene nepravilnosti i propusti u radu preduzeća, odnosno da nakon čitanja istih top menadžment može početi da donosi odluke pomoću kojih će moći da ispravlja poslovanje preduzeća.

² Cantino, V. (2009): *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema internih kontrola*, Beograd, Data Status.

Strategijsko i operativno planiranje koje radi interni revizor u okviru prve faze obuhvata sledeće poslove koje treba da u poslovnom odlučivanju uvaži top menadžment³:

- Da se kontinuirano vrši usklađivanje ciljeva interne revizije sa opštim ciljem poslovanja preduzeća.
- Da se kontinuirano i na efikasan način vrši usklađivanje obima interne revizije i očekivanog ukupnog rizika po poslovanje preduzeća.
- Da se kontinuirano i na efikasan način vrši usklađivanje ciljnih datuma poput završetka svake etape interne revizije.
- Da se kontinuirano i na efikasan način vrši usklađivanje poslova internog revizora koji će raditi na konkretnoj internoj reviziji.
- Da se kontinuirano i na efikasan način odredi ko će biti zadužen za nadgledanje obavljenog posla interne revizije i
- Da se kontinuirano i na efikasan način vrši ocena kvaliteta obavljenog posla internog revizora.

Strategijsko i operativno planiranje koje sprovodi interni revizor u preduzeću treba da uzme u obzir i procenu rizika kako bi se moglo evidentirati koja su mesta u preduzeću kritična i koja imaju veći rizik po poslovanje preduzeća. Osim toga strategijsko i operativno planiranje koje radi interni revizor, treba da obuhvati planiranu frekvenciju aktivnosti što podrazumeva koliko često će biti rađeni poslovi interne revizije, u kojim delovima preduzeća, koje su osnovne kontrolne oblasti koje će uraditi interni revizor i drugo.

Tako posmatrano ukupno upravljanje u preduzećima⁴ suštinski obuhvata celokupno posmatranje rada internog revizora i to u okviru njegovih godišnjih aktivnosti, srednjoročnih i dugoročnih aktivnosti, a koje je odobrio top menadžment preduzeća.

2. STRATEGIJSKO PRIPREMANJE AKTIVNOSTI NA RADU INTERNE REVIZIJE U PREDUZEĆIMA

Strategijsko i operativno planiranje koje sprovodi interni revizor u preduzeću treba u okviru same pripreme interne revizije je jedan od ključnih aktivnosti koje se sprovode u fazi pripreme za obavljanje konkretnog posla internog revizora koji radi na određenoj internoj reviziji u samom preduzeću.

Takve aktivnosti u okviru priprema za obavljanje konkretnog posla interne revizije u preduzeću može da se prikaže u vidu prikaza slike 1.

Sprovođenje poslova koje interni revizor obavlja po nalogu top menadžmeta treba da bude usklađen sa osnovnim ciljevima, odnosno sa strategijskim i operativnim planovima za obavljanje poslova interne revizije.

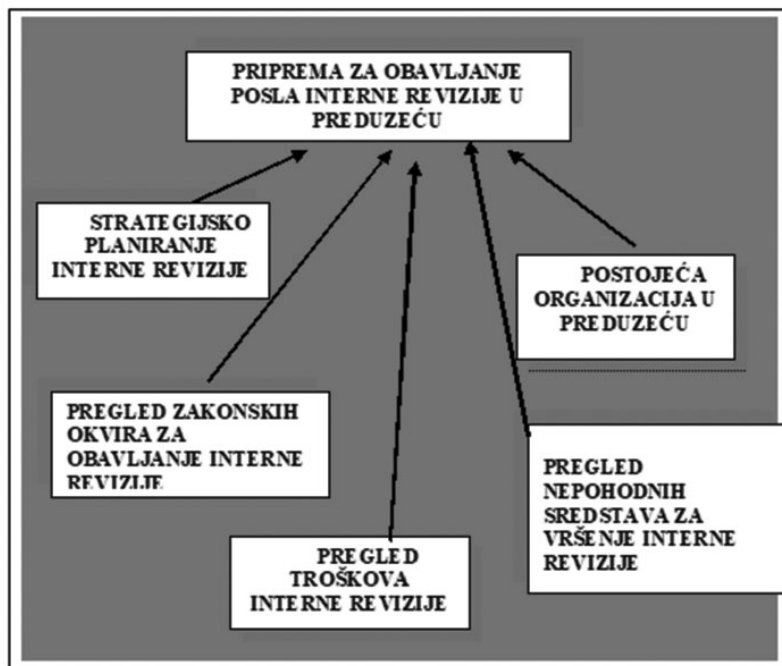
U nastavku dat je šematski prikaz mogućeg posmatranja postavke interne revizije u preduzećima tranzicionih zemalja. Takvo posmatranje često se naziva i posmatranje „toka interne revizije“ u preduzeću, a sam prikaz dat je u vidu šematskog prikaza na slici 2.

³ Damodaran, A. (2007): *Korporativne finansije: teorija i praksa*, Podgorica, Modus.

⁴ Williams, C. (2010): *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd.

Slika 1: Pripremne aktivnosti na poslovima interne revizije u preduzeću.

Izvor: Autori (2022).



Slika 2: Prikaz toka obavljanja poslova interne revizije u preduzeću.

Izvor: Autori (2022).



Ovakvo posmatranje toka interne revizije koja se sprovodi u redovnim aktivnostima preduzeća, a po nalogu top menadžmenta treba da se posmatraju kao pomoć interne revizije u donošenju veoma različitih upravljačkih odluka u redovnom poslovanju veoma različitih ekonomija^{5,6,7}.

⁵ Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti“ za savremene političke sisteme istočne i jugoistočne Azije*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.

⁶ Kabok, J., Radišić, S., Lendak-Kabok, K. (2020): *Application and development of financial management and control exemplified by the provincial secretariat for higher education and scientific research*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 125-142.

⁷ Novaković, S., Vukasović, D., Laban, B., Ivić, M., Popović, V. & Popović S. (2018): *Managing agricultural company by using internal control and significance of risk presentation*, Economics of Agriculture, 2, 801-812.

3. AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U POSLOVANJU PREDUZEĆIMA

Aktivnost rada i vršenja posla interne revizije u preduzećima započinju sa vršenjem poslova na pripremi interne revizije, potom na sprovođenju praktičnog delovanja interne revizije u preduzećima i na kraju se rezultati rada interne revizije ogledaju u prezentaciji izveštaja o obavljenoj konkretnoj internoj reviziji u preduzeću.

Pripremna faza interne revizije suštinski nastaje na taj način što interni revizori obavljaju planirane preliminarne razgovore sa top menadžmentom i rukovodiocima koji su nadležni za pojedine delove odnosno sektore i odeljenja u okviru preduzeća.

Zadaci koji tom prilikom treba da se ostvare, često mogu biti grupisani u okviru okvira grupe poslova koje su u fokusu rada interne revizije kako bi se:

- Odredili ciljevi u sprovođenju i ostvarivanju konkretne interne revizije u preduzeću.
- Usklađivanje rada i planiranja poslova interne revizije sa dobijenim ovlašćenjem od top menadžmenta.
- Otkloniti vidljive rizike, kao i one koji su očekivani na osnovu iskustva u radu prethodnih internih revizija koje su urađene u preduzeću.
- Kontinuirano raditi na praćenju bitnih rizika po poslovanje preduzeća.
- Kontinuirano raditi na praćenju zaključaka koje su dali interni revizori u izveštajima o obavljenim internim revizijama u preduzeću.
- Kontinuirano raditi na sticanju opštih stavova po pitanju obavljanja poslova, odgovornosti i izveštavanja svih zaposlenih radnika i rukovodstva u preduzeću.
- Uticati na poboljšanje sigurnosti i kvaliteta stečenog revizorskog uverenja podizanjem tehnoloških uslova u preduzeću koji mogu pomoći u radu interne revizije u preduzeću.
- Analizirati uočene potencijalne probleme koji mogu uticati na sticanje revizorskog uverenja.
- Kontinuirano vršiti usaglašavanje obima vršenja interne revizije u preduzeću sa troškovima koji mogu nastati u radu interne revizije.

Osim pobrojanih aktivnosti u radu interne revizije u preduzećima mogu se uočiti i sledeće aktivnosti koje su povezane sa poslovima analiza koje se sprovode u preduzećima⁸ i koje su od značaja za poslovanje preduzeća⁹, ali i za sigurno vršenje poslova interne revizije, i to:

- Aktivnosti na usaglašavanju ciljeva interne kontrola sa planom konkretne interne revizije u preduzeću.
- Aktivnosti u vezi trajanja konkretne interne revizije koja se vrši u preduzeću.
- Aktivnosti u vezi usaglašavanja okvirnog plana datuma završetka konkretne interne revizije koja se obavlja u preduzeću.
- Aktivnosti na izveštavanju uočenih nepravilnosti u radu preduzeća koje su vidljive u izveštaju interne revizije u preduzeću, a što se dostavlja top menadžmentu.

⁸ Lee, J. (2019): *Regional heterogeneity among non-operating earnings quality, stock returns, and firm value in biotech industry*. *Agric. Econ. – Czech*, 65: 10-20.

⁹ Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, *Megatrend revija - Megatrend review*, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.

- Aktivnosti na tipizaciji strukture izveštaja internog revizora koji se dostavlja top menadžmentu.
 - Aktivnosti na tipizaciji struktura nacrtu izveštaja pojedinačne interne revizije koja se dostavlja top menadžmentu preduzeća.
 - Aktivnosti na tipizaciji struktura konačnog izveštaja o obavljenoj konkretnoj internoj reviziji u preduzeću.
- Aktivnosti na donošenju opšte strategije upravljanja rizicima u poslovanju preduzeća gde sve veću ulogu može imati usvajanje stavova top menadžmenta na bazi dobijenog izveštaja internog revizora o obavljenoj internoj reviziji u preduzeću.

4. ZNAČAJ USPOSTAVLJANJA INTERNE REVIZIJE U OKVIRU FUNKCIONISANJA JAVNOG SEKTORA

Značaj uspostavljanja interne finansijske kontrole, interne kontrole u preduzećima koja su po svojoj suštini javna preduzeća, odnosno koja posluju u okviru javnog sektora predstavlja jedan celovit pristup.

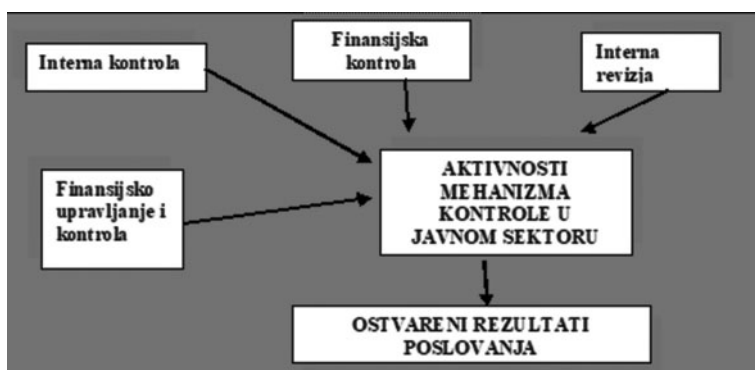
Takvo posmatranje pretpostavlja da se od strane top menadžmenta i internih revizora vrši kontinuirana kombinacija instrumenata za efikasno, efektivno i racionalno upravljanje javnim sredstvima u državi. Suštinski takav pristup pretpostavlja da se vrši kombinacija sigurnosnih mehanizama u postupku donošenja uverenja internog revizora o sprovedenoj konkretnoj internoj reviziji.

To ima za pretpostavku da top menadžment ima velika očekivanja od zaposlenih koji obavljaju poslove interne revizije, jer on želi da dobije pravi (nefraziran) izveštaj u određenoj internoj reviziji u preduzeću, koji će mu poslužiti za donošenje strateških odluka u vezi upravljanja preduzećem u narednom periodu¹⁰.

Prikaz pozicije interno kontrolnih mehanizama u javnom sektoru autori su dali u vidu šematskog prikaza na slici 3.

Transformacija koja može nastati primenom poslovanja javnog sektora koje u velikoj meri primenjuje realno funkcionisanje interno kontrolnih mehanizama u javnom sektoru može biti očigledna i trajna.

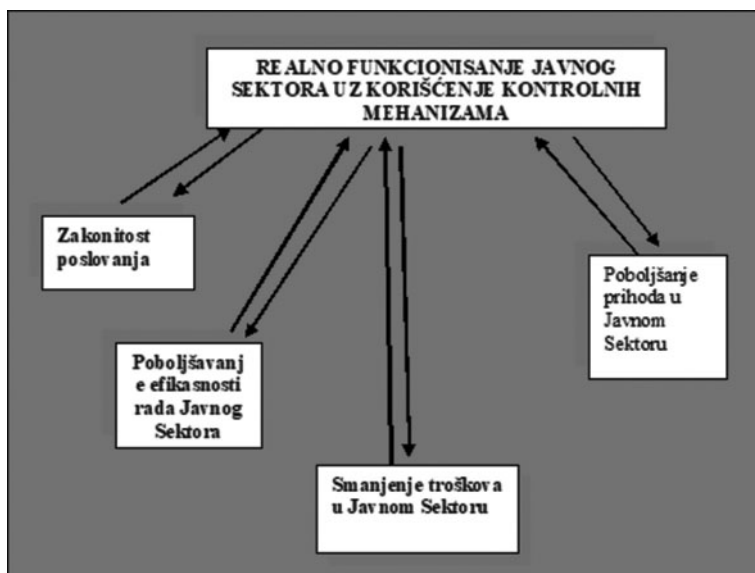
Za funkcionisanje tako organizovanog javnog sektora preduslov je postojanje



Slika 3: Prikaz uspostavljanja kontrole u javnom sektoru u javnim preduzećima Republike Srbije.

Izvor: Autori (2022).

¹⁰ Mijić, R., Popović, S. (2016): *Finansijsko Računovodstvo*, Banja Luka: City print.



Slika 4: Prikaz uspostavljanja mehanizma kontrole sa ciljem realnog funkcionisanja u javnom sektoru u Republici Srbiji.

Izvor: Autori (2022).

jasne odgovornosti svih zaposlenih u javnom sektoru, ali i rukovodećeg kadra koji upravlja javnim sredstvima građana¹¹.

Povećanje ukupne odgovornosti svih zaposlenih u javnom sektoru, ali i top menadžmenta koji upravlja javnim sredstvima treba da se zasniva na usvojenim stratejskim odlukama najviših državnih organa u Republici Srbiji¹².

Sam prikaz sistema uspostavljanja mogućih aktivnosti u javnom sektoru u Republici Srbiji autori su prikazali u vidu šematskog prikaza na slici 4.

Harmonizacija mehanizama interne kontrole i revizije u javnom sektoru Republike Srbije predstavlja stvarni cilj unapređenja celokupnog poslovanja javnog sektora¹³

Osnovni problem je realna harmonizacija uvedenih mehanizama interne kontrole i interne revizije, finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Republike Srbije¹⁴. Osim toga treba istaći i postojanje realnog problema koji se odnosi na broj internih revizora u funkcionisanju javnog sektora (trenutno krajem 2022 postoji manjak licenciranih internih revizora javnog sektora).

¹¹ Popović, D., Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Davidov, T., Popović, S., Jovanović, M., Aćimić-Remiković, M., Jovanović, S. (2021): *Implementation of internal control with reference to the application of "it" in companies operating on the principles of the green economy*. Agriculture & Forestry, Vol. 67 Issue 2: 261-269.

¹² Radović, M., Vitomir, J. Popović, S. (2021): *Impact of internal control in enterprises founded by local self-government units: the case of Republic of Serbia*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2021, 32(1), 82-90.

¹³ Vitomir, J., Medan, N., Vitomir, G. (2022): *Primena forenzičkog računovodstva u preduzećima posmatrano u okviru donošenja upravljačkih odluka top menadžmenta u Republici Srbiji*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 19, No 2, 2022: 55-68.

¹⁴ Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). *The importance of real financial reporting and control in the process of overall company management*, TEMEL International Journal, Vol. 4. Iss. 2., p. 52-57.

Rešavanjem nagomilanih problema u funkcionisanju javnog sektora po pitanju interno-kontrolnih mehanizama predstavlja dobru osnovu za realno poboljšanje efikasnosti upravljanja celokupnog javnog sektora u Republici Srbiji.

5. ZNAČAJ DONOŠENJA STRATEGIJE POMOĆU ČIJE PRIMENE JE MOGUĆE POBOLJŠATI FUNKCIONISANJE JAVNOG SEKTORA U REPUBLICI SRBIJI

Donošenje realnih strateških odluka na nivou države po pitanju poboljšanja i funkcionisanja javnog sektora realno zahteva donošenje inovativnih pristupa po pitanju implementacije interno-kontrolnih mehanizama.

Na taj način se stvara realna osnova za realno poboljšanje ukupnog poslovanja javnog sektora u Republici Srbiji. Celokupno pomenute aktivnosti su vezane za kreiranje kvalitetnog sistema kretanja dokumentacije kako u preduzećima tako i u organima javne uprave¹⁵ Republike Srbije.

Reforma javne uprave treba da bude tako osmišljena da realno može da doprinese boljem korišćenju javnih sredstava u državi.

Jedan od načina da se reforma javnog sektora realno uspostavi je propisivanje mehanizama pomoću kojih bi se moglo uticati na smanjivanje rizika ukupnog poslovanja javnog sektora¹⁶ u Republici Srbiji. Osim toga podizanje kvaliteta ukupnog upravljanja top menadžmenta javnog sektora je jedan od najznačajnijih faktora podizanja kvaliteta funkcionisanja javnog sektora¹⁷.

Funkcionisanje javnog sektora u Republici Srbiji treba posmatrati kao sistem u kome će se moći ublažiti rizik poslovanja javnog sektora¹⁸ uz istovremeno poboljšanje ekonomičnosti funkcionisanja javnog sektora, podizanja nivoa efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Sve izrečeno treba posmatrati kao sistem u kome će se kontinuirano podizati transparentnost izveštavanja u javnom sektoru za sve korisnike javnih sredstava u Republici Srbiji.

Sve izrečeno a što se odnosi na prikazani cilj donošenja strategije pomoću čije primene bi se moglo obezbediti ekonomična, efikasna i efektivna upotreba javnih sredstava treba da doprinese podizanju kvaliteta realno datih usluga građanima od strane javnog sektora u Republici Srbiji¹⁹

¹⁵ Radović, M., Vitomir, J., Popović, S. (2021): *Kretanje dokumentacije u sklopu revizijskog izveštavanja top menadžmenta poljoprivrednog preduzeća*, Poljoprivredna tehnika, Print ISSN 0554-5587 Online eISSN 2406-1123 UDK 631 (059), DOI: 10.5937/POLJTEH2101001V, str. 47-53.

¹⁶ Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.

¹⁷ Vitomir, J., Tomaš-Miskin, Slobodan Popović, S. (2021): *Značaj evidencije poljoprivredne opreme u upotrebi prema fer vrednosti sa stanovišta upravljanja u malim i srednjim preduzećima u tranzicionoj državi, - primer Republike Srbije*, Poljoprivredna tehnika, Print ISSN 0554-5587 Online eISSN 2406-1123 UDK 631 (059), DOI: 10.5937/POLJTEH2101001V

¹⁸ Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Ivić, M., Popović, S. (2020): *Implementation of the Tender by the Municipal Service Administration from the Aspect of Management in the Municipalities of the Republic of Serbia*, Lex Localis – Journal of Local Self-Government, 8(3), 469 – 486.

¹⁹ Radović, M., Vitomir, J. & Popović, S. (2019): *The Importance of Implementation of Internal Audit in Enterprises Founded by the Republic of Serbia*, Lex localis-journal of local self-government, 17(4), 1001–1011.

Ostvarenje zacrtanih strategija upravljanja javnim sektorom treba da uključi sledeće aktivnosti:

- identifikovanje osnovnih poslova koji se obavljaju prilikom vršenja poslova interne kontrole i interne revizije u javnom sektoru;
- utvrđivanje ciljeva top menadžmenta a koje se odnose na sprovođenje već urađene konkretne internu reviziju u javnom sektoru i
- definisanje ciljeva internih kontrola u javnom sektoru.

Osim toga, ostvarenje strategija u upravljanju javnog sektora u Republici Srbiji a koje se odnose na sprovođenje postupka konkretne interne revizije može zahtevati od internog revizora da uključi i korišćenje drugih analiza, poput:

- praćenje ostvarenja prihoda i rashoda,
- praćenje izveštaja gotovine u javnom sektoru na određeni dan,
- praćenje budžetskih trošenja od strane državnih organa,
- praćenje utvrđivanja razlika između projektovanog i stvarnog finansijskog stanja,
- praćenje kontrole usaglašenosti funkcionisanja interne revizije sa zakonima i propisima u Republici Srbiji,
- praćenje kontrole čuvanja podataka u javnom sektoru Republike Srbije,
- praćenje mogućnosti za funkcionisanje pranja novca,
- praćenje mogućnosti za funkcionisanje pronevera u javnom sektoru,
- praćenje mogućnosti za nastanak eventualnih kriminalnih radnji i
- druge analiza koje može zahtevati u svom radu interni revizor, odnosno top menadžment kako bi se mogao dobiti valjan izveštaj o urađenoj internoj reviziji u javnom preduzeću ili u okviru funkcionisanja organa javnog sektora.

Osim toga, u radu internog revizora koriste se sledeće kontrole koje bi trebalo da uključe i pitanja²⁰:

- Da li je sistem kontrola adekvatno planiran?
- Da li su operacije kontrole adekvatno kontrolisane i nadgledane?
- Da li se vrši periodična provera sistema u sprovođenja interne revizije u javnom sektoru Republike Srbije²¹?
- Da li se obezbeđuju neophodne informacije pomoću kojih će top menadžment moći da donese valjane poslovne odluke u javnom sektoru Republike Srbije?

Interni revizori u javnom sektoru treba da uspostave logičnu vezu između rukovodioca pojedinih delova u preduzeću i internih revizora. Cilj takvog povezivanja je uspostavljanje kontrole svih procesa u preduzeću sa cilj da se donesu preporuke pomoću kojih će u narednom periodu top menadžment moći da donese poslovne odluke pomoću kojih će unaprediti ukupno poslovanje.

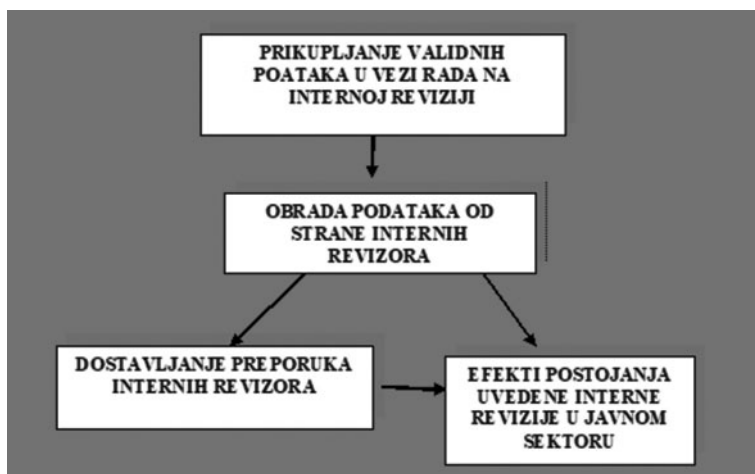
U nastavku dat je prikaz vršenja grupisanih poslova interne revizije u javnom sektoru Republike Srbije, u vidu prikaza na slici 5.

²⁰ Popović, S., Novaković, S., Đuranović, D., Mijić, R., Grublješić, Ž, Aničić, J. & Majstorović, A. (2017): *Application of international accounting standard-16 in a public company with predominantly agricultural activities*, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 30(1), 1850–1864.

²¹ Radović, M., Vitomir, J., Laban, B., Jovin, S., Nastić, S., Popović, V. & Popović S. (2019-a): *Management of joint-stock companies and farms by using fair value of agricultural equipment in financial statements on the example of imt 533 tractor*, Economics of Agriculture, 1, 35-50.

Slika 5: Poslovi od značaja za vršenje konkretne interne revizije u javnom sektoru Republike Srbije.

Izvor: Autori (2022).



6. ZAKLJUČAK

Primena strategija u funkcionisanju interne revizije u javnom sektoru u Republici Srbiji je od velike važnosti radi unapređenje ukupnog funkcionisanja javnog sektora u Republici Srbiji. Ostvarenje strateških ciljeva interne revizije je u direktnoj vezi sa upravljačkim odlukama koje donosi top menadžment koji rukovodi javnim preduzećima i organima uprave u Republici Srbiji.

Ostvarenje pomenutih aktivnosti podrazumeva da se u javnom sektoru uvede interna revizija kao prva faza, da bi sledeća bila ta da top menadžment javnih preduzeća i organa javne uprave da ovlašćenje internom revizoru da za uradi konkretnu internu reviziju, a što je u skladu sa usvojenim ciljevima u funkcionisanju javnog sektora.

U radu konkretne interne revizije, interni revizor ima na raspolaganju da koristi brojne finansijske i druge analize (statističkih, programskih, regulacionih i drugih) a one mogu da posluže internim revizorima da donesu validne zaključke u vezi sprovedene interne revizije. To je suštinska osnova za donošenje validnih preporuka interne revizije koje se dostavljaju top menadžmentu u okviru izveštavanja top menadžmenta o sprovedenoj internoj reviziji u javnom sektoru.

Prikazan postupak u radu interne revizije sprovodi se sa ciljem poboljšanja ukupnog poslovanja u javnom sektoru, a prikazani modeli mogućeg poboljšanja u radu interne revizije autori su dali u prikazima na slikama 1-5. Ovi prikazi mogu poslužiti kao osnova za teorijsko razmatranje iz oblasti internih kontrola i internih revizija u javnom sektoru, ali i za praktično delovanje interne kontrole i revizije u javnom sektoru Republike Srbije, što je stvaran doprinos autora ovog rada.

LITERATURA

- Baltezarević, R., Baltezarević, V. (2022): *The influence of digital political communication supported by neuromarketing methods on consumer perception towards a tourist destination*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 19, No 2, 2022: 13-34.

- Cantino, V. (2009): *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema internih kontrola*, Beograd, Data Status.
- Damodaran, A. (2007): *Korporativne finansije: teorija i praksa*, Podgorica, Modus.
- Lee, J. (2019): *Regional heterogeneity among non-operating earnings quality, stock returns, and firm value in biotech industry*. *Agric. Econ. – Czech*, 65: 10-20.
- Liakopoulou, I. (2020): *Crowdfunding platforms in us and eu: empirical analysis of social capital*, *Megatrend revija - Megatrend review*, Vol. 17, No 2, 2020: 31-44.
- Lončar, M. (2020): *Značaj koncepta „azijskih vrednosti” za savremene političke sisteme istočne i jugoistočne Azije*, *Megatrend revija - Megatrend review*, Vol. 17, No 2, 2020: 65-78.
- Kabok, J., Radišić, S., Lendak-Kabok, K. (2020): *Application and development of financial management and control exemplified by the provincial secretariat for higher education and scientific research*, *Megatrend revija - Megatrend review*, Vol. 17, No 2, 2020: 125-142.
- Mijić, R., Popović, S. (2016): *Finansijsko Računovodstvo*, Banja Luka: City print.
- Novaković, S., Vukasović, D., Laban, B., Ivić, M., Popović, V. & Popović S. (2018): *Managing agricultural company by using internal control and significance of risk presentation*, *Economics of Agriculture*, 2, 801-812.
- Popović, D., Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Davidov, T., Popović, S., Jovanović, M., Aćimić-Remiković, M., Jovanović, S. (2021): *Implementation of internal control with reference to the application of “it” in companies operating on the principles of the green economy*. *Agriculture & Forestry*, Vol. 67 Issue 2: 261-269.
- Popović, S., Novaković, S., Đuranović, D., Mijić, R., Grublješić, Ž, Aničić, J. & Majstorović, A. (2017): *Application of international accounting standard-16 in a public company with predominantly agricultural activities*, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1850–1864.
- Radović, M., Vitomir, J. Popović, S. (2021): *Impact of internal control in enterprises founded by local self-government units: the case of Republic of Serbia*, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2021, 32(1), 82–90.
- Radović, M., Vitomir, J., Popović, S. (2021): *Kretanje dokumentacije u sklopu revizijskog izveštavanja top menadžmenta poljoprivrednog preduzeća*, *Poljoprivredna tehnika*, Print ISSN 0554-5587 Online eISSN 2406-1123 UDK 631 (059), DOI: 10.5937/POLJ-TEH2101001V, str. 47-53.
- Radović, M., Vitomir, J. & Popović, S. (2019): *The Importance of Implementation of Internal Audit in Enterprises Founded by the Republic of Serbia*, *Lex localis-journal of local self-government*, 17(4), 1001–1011.
- Radović, M., Vitomir, J., Laban, B., Jovin, S., Nastić, S., Popović, V. & Popović S. (2019-a): *Management of joint-stock companies and farms by using fair value of agricultural equipment in financial statements on the example of int 533 tractor*, *Economics of Agriculture*, 1, 35-50.
- Vitomir, J., Tomaš-Miskin, S., Ivić, M., Popović, S. (2020): *Implementation of the Tender by the Municipal Service Administration from the Aspect of Management in the Municipalities of the Republic of Serbia*, *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 8(3), 469 – 486.

- Vitomir, J., Jokić, M., Popović, D., Popović, S. (2020). *The importance of real financial reporting and control in the process of overall company management*, TEMEL International Journal, Vol. 4. Iss. 2., p. 52-57.
- Vitomir, J., Tomaš-Miskin, Slobodan Popović. S. (2021): *Značaj evidencije poljoprivredne opreme u upotrebi prema fer vrednosti sa stanovišta upravljanja u malim i srednjim preduzećima u tranzicionoj državi, - primer Republike Srbije*, Poljoprivredna tehnika, Print ISSN 0554-5587 Online eISSN 2406-1123 UDK 631 (059), DOI: 10.5937/POLJ-TEH2101001V
- Vitomir, J., Medan, N., Vitomir, G. (2022): *Primena forenzičkog računovodstva u preduzećima posmatrano u okviru donošenja upravljačkih odluka top menadžmenta u Republici Srbiji*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 19, No 2, 2022: 55-68.
- Živanović, V. (2020): *The impact of changes in the base and precious metals prices on credit risk factors*, Megatrend revija - Megatrend review, Vol. 17, No 2, 2020: 45-64.
- Williams, C. (2010): *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd.

Ana Veselinović

657.635(497.11)

005.521:334.7

DOI: 10.5937/MegRev2203047V

Originalni naučni rad

Priljubljen 17.08.2022.

Odobren 05.11.2022.

STRATEGIC OBSERVATION OF INTERNAL AUDIT WORK AS PART OF MANAGEMENT SUPPORT IN MODERN BUSINESS WAYS IN REPUBLIC OF SERBIA

Abstract: *Strategic observation of internal audit in the real business conditions of heterogeneous legal entities in transition economies like the Republic of Serbia enables top management to improve, first of all, the management position in the company. In addition to the above, this approach to internal audit enables top management to make safe business decisions, contributes to the improvement of business decision-making and contributes to making business decisions that are economical, efficient and expedient. In general, strategic business decision-making should be viewed as part of the introduction of internal control factors, where internal audit is certainly of great importance. The monitoring of the internal audit should be such that its work can be carried out smoothly in accordance with organizational independence. Such an approach implies that internal audit is organized as an independent function in the companies that have implemented it, as well as that it is organized as an independent function and is not part of any business process, i.e. organizational part of the company, and in its work is directly responsible to the manager who is in charge of internal audit operations. Such an approach is basically a modern approach that has elements of a safe approach, a strategic base that is particularly important for making valid audit findings and recommendations, all of which are made in the sense of increasing the security of making a valid business education of top management. The new or strategic principle of the organization of internal audit represents a unique way of doing business within the overall socio-economic changes that may occur primarily in transitional economies such as Republic of Serbia.*

Keywords: *internal audit, strategic stages of internal audit implementation, top management decision.*