

INTERNA KONTROLA U FUNKCIJI MENADŽMENTA

Popović Slobodan¹

Eremić Đorđić Jelica²

Mijić Ranko³

Sažetak: *Narastajućom globalizacijom i usled veoma dinamičnih promena na tržištima, pogotovo na tržištima kapitala, vlasnicima kapitala i investitorima potrebno je nezavisno mišljenje o finansijskim izveštajima preduzeća koja su predmet njihovog interesovanja. Istovremeno, menadžment preduzeća traži za načinom boljeg uspostavljanja kontrole preduzeća, što predstavlja dug i kontinuiran proces. Punu podršku u tome pruža mu interna kontrola. Na primeru Sierpinskijevog trougla prikazanog u obliku dijagrama, dati su elementi upravljačkog pristupa internoj kontroli. Prikazani elementi koegzistiraju u međusobnom odnosu i zajedno čine jaku i kohezivnu celinu. Ne postoji takav sistem interne kontrole koji bi svaki put obezbedio perfektne rezultate.*

Gljučne reči: *upravljanje / menadžment / Sierpinskijev trougao / interna kontrola*

UVOD

Da bi preduzeće opstalo potrebno je da poseduje sopstveni stil organizovanja i upravljanja. U okviru postavljene organizacije upravljanja, potrebno je da ima i izgrađen sistem internih kontrola. Dugo se tragalo za načinom na koji će menadžment bolje kontrolisati preduzeće kojim upravlja. Interna kontrola mu pruža punu podršku u tome. Bez blagovremene i precizne interne kontrole menadžment neće biti u poziciji da pravilno usmeri preduzeće ka zadatim ciljevima od strane vlasnika preduzeća. S obzirom da kontrole ne mogu egzistirati u izolaciji, već čine deo njegovog okvira, menadžment treba da omogućiti da proces interne kontrole

¹ JKP Gradsko zelenilo, Novi Sad, Sutjeska br. 3, e-mail: slobodan.popovic49@gmail.com.

² Elektrovojvodina d. o. o., Novi Sad, Bulevar oslobođenja br. 100, e-mail: jelica.eric@ev.rs.

³ Viša škola za ekonomiju i informatiku, Prijedor, Mitropolita Petra Zimonjića bb, e-mail: ranko.mijic@gmail.com.

bude redovno revidiran, odnosno optimalan. Zbog toga u dobro vođenim preduzećima, izvršioци nastoje da održavaju svoje veštine i znanja i da obezbede protok informacija, a menadžment se trudi da im pruža podršku u tome.

Ne postoji nijedna unificirana metodologija internih kontrola koja bi se opšteprihvaćeno smatrala najboljom praksom. Takođe, ne postoji opšteprihvaćeni model za njenu primenu u preduzeću. Upravljanje internom kontrolom podrazumeva jasan opis uloga i odgovornosti pri vršenju kontrole počev od pozicija menadžmenta, operativnosti, tehnika sprovođenja u preduzeću, raspoloživih sredstava koje su na raspolaganju odgovornima zaduženim za sprovođenje internih kontrola. Na taj način se izbegava konfuzija prilikom upravljanja preduzećem. Istovremeno se postiže pouzdanost informacija i obezbeđuje prilagodljivost strategiji preduzeća i zaštiti interesa vlasnika preduzeća.

U zavisnosti od stepena programirane sigurnosti sistema, veličine preduzeća i drugih kriterijuma, jedan broj preduzeća formira i internu reviziju kao zasebnu celinu. Interna revizija se može posmatrati u dva osnovna okvira. Prvi je u okviru preduzeća u kojem se odigravaju procesi funkcionisanja istog. Drugi okvir je na širokom nivou, uključuje posmatranje šireg društva, odnosno obuhvata posmatranje celokupnog javnog sektora. Posmatranje interne revizije kao funkcije, i internih revizora, može se posmatrati kao produžetak i logični nastavak razvoja službe interne kontrole koja postoji već decenijama u preduzećima. Prema tome, što je kvalitetniji rad interne kontrole, sve je više relevantan za eksterne revizore, jer se oni mogu na njega potpunije i u većem obimu osloniti u vršenju funkcije eksterne revizije i kontrole (Ljutić, 2005, str. 121 i 153).

Interna kontrola je inkorporirana u aktivnosti upravljanja u okviru preduzeća. Prema rečima COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) autora, interna kontrola je „inherentna na način na koji menadžment vodi posao“ (*Committee of Sponsoring Organizations-COSO*, 1992, str. 10). Interna kontrola uključuje politike, procedure, procese, planove, strategije, funkcije, sisteme, inicijative, aktivnosti i druge radnje preduzete od strane menadžmenta radi postizanja zadatih poslovnih ciljeva. Sistem internih kontrola predstavlja mere, metode i postupke koje je uvelo preduzeće radi zaštite integriteta sredstava i pružanja podrške upravljačkoj strukturi, kako bi se svi poslovi u toku odvijanja tekućeg procesa rada obavljali na način kako je to propisano ili predviđeno (Vitorović, 2002, str. 63). Ujedno, sistem internih kontrola poslovnog sistema je i najvažniji i najčešće primenjen oblik internog nadzora. „Rešenje interne kontrole predstavlja integralni deo upravljanja rizikom i ugrađeno je u strukturu menadžmenta pokrivajući sve oblasti poslovanja preduzeća“ (Chorafas, 2001, str. 43).

Interne kontrole predstavljaju proces koji je oblikovan od strane nadzornog odbora preduzeća, odnosno menadžmenta sa ciljem dobijanja razumnog uverenja o ostvarenju ciljeva u sledećim područjima:

- poboljšanju efikasnosti donošenja odluka od strane menadžmenta,
- povećanju pouzdanosti finansijskog izveštavanja,
- očuvanju usklađenosti s primenljivim zakonima i propisima i
- zaštiti imovine (Soltani, 2009, str. 303).

Elementi upravljačkog pristupa internoj kontroli prikazani su u obliku dijagrama na primeru Sierpinskijevog trougla. On je pogodan za vizueliziranje pristupa. Pomoću njega su prikazani elementi koji moraju da koegzistiraju u međusobnom odnosu. Zajedno čine veoma jaku i kohezivnu celinu. Svaki od šesnaest elemenata na svoj način treba da bude snažan i potpun. Važno je istaći da sistem interne kontrole ne može obezbediti potpunu sigurnost u funkcionisanju preduzeća, odnosno ona predstavlja kompromis između troškova i sigurnosti. Međutim, veruje se da će ponuđen pristup imati prednosti u odnosu na druge okvire. Ova prednost se ogleda u direktnom integrisanju načina na koji menadžment organizuje, planira i rukovodi aktivnostima kako bi se postigli poslovni ciljevi preduzeća. „Novi standardi interne revizije kontrolu definišu kao svaku aktivnost koju preduzme menadžment, odbor ili ostala lica da bi unapredili upravljanje rizikom i da bi se povećala verovatnoća da će se planirani ciljevi ostvariti“ (Stanišić, 2006, str. 24).

ELEMENTI UPRAVLJANJA PROCESA INTERNE KONTROLE

U radu je dat prikaz šesnaest elemenata od kojih zavisi funkcionisanje uvedene interne kontrole u preduzeću. Oni predstavljaju širok okvir, koji menadžment preduzeća može organizovati i primeniti u preduzeću, sa ciljem poboljšanja rezultata poslovanja i povećanja sigurnosti rada preduzeća. Važno je istaći da su prikazani elementi upravljanja samo mogući okvir za uspostavljanje interne kontrole u preduzeću. Njihovo uspostavljanje po dubini preduzeća i obimu, zavisi od vizije menadžmenta i programiranih troškova kontrole. Naime, što je sveobuhvatnija kontrola, sa više stepena sigurnosti, to su troškovi po pravilu veći, ali postoji i viši stepen sigurnosti za rad i funkcionisanje preduzeća.

Navedeni elementi prikazani su na Slici 1.

Slika 1. Elementi upravljačkog pristupa interne kontrole.



Izvor: Root, 1999, str. 171.

Strateško razmišljanje

U mnogim preduzećima strateško razmišljanje je sačinjeno od procesa strateškog planiranja i izraženo je u formi dugoročnog strateškog plana. Strateško razmišljanje sastoji se od: vizije menadžmenta, misije koju definiše menadžment, analize bitnih performansi preduzeća i tržišta, internih i eksternih informacija, korišćenja društvenih mreža, saradnje svih u timu menadžmenta, pozicioniranja, komunikacije, intuicije i reagovanja, procene, odlučnosti, upravljanja rizicima, posvećenosti i fleksibilnosti menadžmenta.

Interno planiranje

Postoji znatno preklapanje strateškog razmišljanja i internog planiranja. Ova dva elementa su posebno izložena jer strateško razmišljanje naginje ka tome da se odigrava unutar i van procesa internog planiranja. „Pitanje koje se često postavlja pri formulisanju plana preduzeća je gde vidimo sebe za deset godina? Da bi uspešno odgovorila na ovo pitanje, firma mora da razmotri:

- šta želi da postigne (njeni ciljevi),
- kako to namerava da postigne (njena strategija),
- koji resursi će biti zahtevani (njeni operativni planovi),
- koliko uspešno radi u poređenju sa planom (kontrola)“
(Lynch, 2007, str. 39).

Interno planiranje pokriva formalne dugoročne procese strateškog planiranja kao i kratkoročne procese planiranja. Dugoročni plan će obuhvatiti izveštaj o viziji, izveštaj o zadatku, diskusije menadžmenta i analize tržišnih segmenata, kao i finansijske projekcije. Finansijske projekcije mogu biti godišnje, kvartalne ili i jedne i druge. Kratkoročni planovi sadrže više detalja i prognoziraju mesečne operativne rezultate. Kratkoročni planovi na neki način moraju biti u vezi sa dugoročnim planovima tako da bi stepen do kojeg su planovi integrisani mogao biti demonstriran. Interno planiranje ne može da bude efikasno bez efikasnog strateškog razmišljanja.

Određivanje ciljeva

Postavljanje ciljeva objedinjuje elemente strateškog razmišljanja i internog planiranja. Podelementi koji nisu prethodno spomenuti su komentari u narednim stavovima: realizam (ciljevi treba da budu realni), relevantnost (potrebno je uspostaviti relevantne ciljeve i za kratkoročne i dugoročne strategije), rezultati (određuju konačnu sudbinu preduzeća). Da bi postavka ciljeva bila efikasna potrebno je da bude integrisana sa kratkoročnim i dugoročnim taktikama i strategijama.

Konkurentno pozicioniranje

Konkurentno pozicioniranje zahteva razumevanje kako se određena merila učinka upoređuju sa sličnim merilima drugih konkurenata. Namera je da se prikaže zbog čega je konkurentno pozicioniranje bitan aspekt za pristup upravljanja internoj kontroli. Postoji veliki broj podelemenata vezanih za konkurentno pozicioniranje. O podelementima informacije, istraživanja, procene, analize, komunikacije, relevantnosti, kompetencije, inovacije, angažovanja, saradnje, rezultata, integracije, razumevanja i postavljanja ciljeva se već diskutovalo u kontekstu drugih elemenata, pa se ovde govori samo o podelementima preostala dva: o *networking-u* i o primeni.

Networking. Podatak o konkurentnom pozicioniranju je koristan u onoj meri koliko i uporedivost tog podatka. Svaki pokušaj pozicioniranja potrebno je da uključi određeno istraživanje i analizu kako bi se shvatio stepen uporedivosti. Potrebe pozicioniranja usmerene su ka informisanju kako su drugi u stanju da dostignu najviši rang. Te istrage olakšane su procesom uspostavljanja i održavanja kontakata sa onima koji su u poziciji da pomognu u dobijanju odgovora. To je ono što čini korišćenje veza (*networking*). Korišćenje veza poput pozicioniranja, funkcioniše na svim nivoima preduzeća.

Primena. Neophodno je da konkurentno pozicioniranje bude primenljivo na interesna područja onih koji ga i kreiraju. Stoga je potrebno da informacija bude od vrednosti za one koji je traže. Da bi se maksimizirala vrednost pozicioniranja važno je fokusirati se samo na korisnu informaciju koja se može primeniti na situaciju od interesa. Bez takve koncentracije, pozicioniranje može da predstavlja gubljenje vremena.

Sposobnost održavanja celine

Sposobnost održavanja celine predstavlja veštine koje obezbeđuju konkurentnu prednost preduzeća. Sposobnost održavanja celine sadrži 16 (šesnaest) podelemenata za koje se smatra da su bitni za većinu preduzeća. Prethodno razmatrani podelementi obuhvataju informaciju, pozicioniranje, strategiju, interno planiranje, postavljanje ciljeva, angažovanost, inovativnost, procenu, analizu, razumevanje, rezultate i brzo reagovanje.

Inovativna rešenja

Inovativna rešenja podrazumevaju težnje za ranije neisprobanim strategijama, taktikama, inicijativama, projektima i programima sa uverenjem da će takve težnje doneti više koristi za one na koje to utiče, što mogu biti kupci, zaposleni, akcionari i tako dalje. Inovativna rešenja su rezultat primene imaginativnog, inspirativnog i stvaralačkog razmišljanja. Pošto inovacija donosi promene, pojave otpora i sumnje su neizostavne. Često je rezultat toga neuspeh. Iako je težnja na staklenim nogama, inovacija je glavna za postizanje i održavanje konkurentnih prednosti. Stoga predstavlja obavezu menadžmenta preduzeća da stvori i održava atmosferu u kojoj inovacija može da doživi uspeh. Inovativna rešenja mogu pokrenuti preduzeće, prestići konkurente, stvoriti nove proizvode, iskoristiti prilike i povećati vrednost.

Upravljanje rizikom

Koncept upravljanja rizikom je u srazmeri sa konceptom interne kontrole. Koncept interne kontrole zahteva da se rizik minimizira i svede na bezopasan nivo. Ipak, upravljanje rizikom i interna kontrola nisu nekompatibilni koncepti. Pri upravljanju internom kontrolom, rizik je stepen nesigurnosti praćen određenim tokom radnji. Rizik se može definisati kao promenljivost neočekivanih ishoda vrednosti imovine ili interesnih obaveza (Jorion, 2001, str. 3).

Menadžment bi trebalo da učini sve što je u njegovoj moći, kako bi rizik sveo na tolerantan nivo. COSO definiše toleranciju rizika na sledeći način: „prihvatljiv stepen varijacija povezanih sa postizanjem ciljeva. Prilikom određivanja specifičnih tolerancija rizika, menadžment razmatra važnost povezanih ciljeva i usklađuje rizik sa njima“ (Alen, Dickson, Graziano, Kreitner, Lajoux, Ozier, Chair, Salamasick, Sinnett i Waller, 2006, str. 15).

Procesi i metodologije

Procesi i metodologije predstavljaju termine koji obuhvataju sredstva pomoću kojih menadžment postiže svoje ciljeve. Procesi i metodologije često obuhvataju više od jedne od ovih jedinica, pa time prelaze organizacione granice. Nasuprot tome, postoje procesi i metodologije unutar procesa i metodologija. Na primer, proces nabavke je deo procesa isporuke proizvoda. Bespovratni naponi, poput inicijativa, projekata i programa mogu takođe da imaju procese i metodologije.

Podsticanje

Način na koji su zaposleni motivisani da u svom radu sprovedu ono što je neophodno za postizanje procesnih ciljeva znači podsticanje. Podsticaji mogu biti finansijski i nefinansijski.

Neprekidno poboljšanje

Osnov neprekidnog poboljšanja u dovoljnoj meri je obuhvaćen u prethodnom razmatranju procesa i metodologija. Njegovi podelementi su: procesi i metodologije, informacije, analize, procena, komunikacije, takmičenje, obuka kadrova, vrednost akcije, reagovanje, podsticanje, strategija, interno planiranje, određivanje ciljeva, rezultati, inovacije i pozicioniranje.

Kadrovi

Razvoj kadrova predstavlja proces koji optimizira skup ljudskih vještina unutar preduzeća kako bi ono privlačilo i zadržavalo visokostručne i obrazovane ljude. Ne postoje kvantitativna merila po kojima se pouzdano mogu dovesti u uzajamni odnos aktivnosti razvoja kadrova i napredak preduzeća. Ipak, preduzeća koja investiraju u svoje zaposlene, teže ka većem uspehu od onih koji to ne čine.

Vrednost akcija

Akcionarska vrednost predstavlja koncept kreiranja vrednosti, stvaranja vrednosti, dodatu ekonomsku vrednost i tržišnu procenu. Konačni cilj preduzeća i najviši cilj menadžmenta je da se dostigne konkurentska dividenda za akcionare u preduzeću. Težnja za dostizanjem navedene vrednosti obuhvata upotrebu merila akcionarskih vrednosti u strateškom razmišljanju, internom planiranju, postavci ciljeva, podsticajnoj naknadi i proceni performansi.

Informacija i analiza

Iako se konceptualno može činiti da su zasebne teme, informacija i analiza u cilju sažetosti se razmatraju zajedno. „Informacija se može definisati kao obrađeni podatak. Podatak se sastoji od činjenica koje se mogu prikupiti i sačuvati, na primer, u računarskim datotekama. Podatak nema jasno značenje sve dok se ne obradi (analizira i organizuje) u informaciju“ (Lynch, 2007, str. 4).

U praksi su međusobno dovoljno povezani u pogledu opravdanja jedinstvene diskusije. Informacija i analiza mogu biti finansijske i nefinansijske, ili obe. Da bi bili od koristi, informacija i analiza moraju biti i pouzdane i relevantne. Prema tome, sve informacije i analize moraju poticati iz procesa koji su dovoljno kontrolisani u pogledu postizanja tog standarda. Nakon obavljene interne kontrole, *COSO Framework* oblikuje objavljene finansijske izveštaje putem informacija dobijenih unutar preduzeća. Neophodno je da objavljeni finansijski izveštaji budu pouzdani i sigurni. Osim toga, prilikom prezentovanja finansijskih izveštaja, treba voditi računa o upotrebi važećih računovodstvenih standarda, proceni nivoa inherentnog rizika, izvođenju testova kontrole sistema, kao i računa o izdavanju izveštaja o reviziji (Ivaniš, 2002, str. 35).

Rezultantna orijentisanost

Najbolji dokaz da je menadžment rezultatno-orijentisan je dostizanje konkurentskog rezultata. Na najvišem nivou, to bi se pokazalo finansijskim merilima po-

put sledećih: zarade po deonici, neto zarada, neto aktive, prihodi od investicija, dodata ekonomska vrednost i stope godišnjeg rasta.

Reagovanje

Reagovanje je osobina koja omogućuje brzo procenjivanje nastale situacije, prilagođavanje raspoloživoj informaciji i hitro upuštanje u bilo koju radnju koja se čini da će efikasno održati ili ponovo ostvariti performanse koje idu u pravcu željenog cilja. Osobina reagovanja mora da bude prisutna u čitavom preduzeću, na svim nivoima menadžmenta i u svim primenljivim elementima interne kontrole. To je od krajnje važnosti za upravljanje procesom interne kontrole u preduzeću.

Sukcesivno planiranje

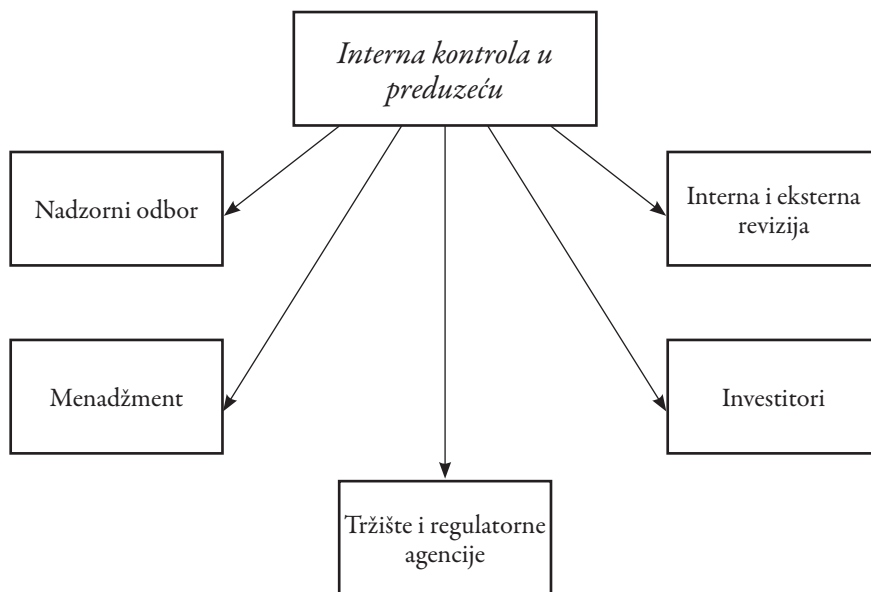
Sukcesivno planiranje je proces kojim se procenjuje prikladnost kandidata unutar preduzeća i pomaže pri njihovom pripremanju za performanse najvišeg stepena. Sukcesija planiranja omogućuje da se prilikom prenosa vlasti umanju izloženost nepovoljnim uticajima. Na nižim nivoima, sukcesija planiranja je manje kritična jer je primena moći i vlasti na nižim nivoima mnogo manja, dok se najefikasnije obavlja na najvišim nivoima.

Diskrecija je važna jer održava zdrave i harmonične odnose na visokom stepenu. Podelamenti sukcesivnog planiranja su:

- razmatranje budućih kandidata za radna mesta sa većim ovlašćenjima je uveliko olakšano jasnim izveštajima o viziji i misiji,
- prisustvo kompetentnih ljudi ima značajan uticaj na efikasnost sukcesivnog planiranja,
- tačna i kompletna informacija potencijalnih kandidata mora da bude sastavljena, analizirana i procenjena kao deo procesa sukcesije,
- sukcesivno planiranje iziskuje intuiciju i inovaciju da se izdvoji koji vodeći kandidati će se najverovatnije integrisati sa vizijom, misijom, strategijom i ciljevima preduzeća.

Potrebno je istaći da je interna kontrola preduzeća povezana sa eksternim okruženjem i internim delovima u preduzeću. Prikaz mogućih veza je dat u prikazu Slike 2.

Slika 2: Interna kontrola, važni delovi u odnosu kompanije i okruženja.



Izvor: Autori, 2014.

Veze interne kontrole i jačina tih veza mogu uticati na sveobuhvatno planiranje bitnih događaja u preduzeću. Osim iznetog, važno je istaći da sukcesivno planiranje predstavlja jedan neprekidan proces, koji zahteva odgovarajući stepen reagovanja da se održi korak sa promenljivim uslovima. Kada se posmatra upravljanje internom kontrolom, sukcesivno planiranje predstavlja bitan element. Sukcesivno planiranje pomaže da se oblikuje način na koji će se kadrovi razvijati. Preduzeće koje nema efikasan program sukcesivnog planiranja verovatno neće imati ni efikasan proces ljudskog razvoja (Eremić-Đođić, Savanović i Sikimić, 2013, str. 309).

ZAKLJUČAK

Putem interne kontrole otkriva se sistem slabih tačaka poslovanja te menadžmentu postaje sve jasnije na kakvoj podlozi donosi odluke i sa kojom sigurnošću upravlja preduzećem. Opisan pristup upravljanja procesom interne kontrole nudi prednost integracije načina na koji poslovne inicijative najefikasnije funkcionišu u preduzeću pomoću šesnaest (16) ilustrovanih elemenata. Ovaj pristup pruža podršku upravljačkim strukturama da uspešnije vode poslovni sistem i njime

upravljanju. Predstavlja najbolje gledište koje se pojavilo tokom skorašnjih godina, uključujući i *COSO Framework*-a.

Kao takvo, prepoznaje važnost strukture pet međusobno povezanih komponenti (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, nadgledanje ili monitoring) koje predstavljaju merilo za efikasan sistem interne kontrole. Integrisane su u upravljački sistem i proističu iz načina na koji menadžment upravlja preduzećem. Stoga prepoznaje važnost strukture koja je u kombinaciji sa razmatranjem poslovnih etika i vrednosti ekvivalent komponenti kontrolne sredine *COSO*-a. Elementi informacije, analize, upravljanje rizikom, pozicioniranje i procesi i metodologije su u korelaciji sa *COSO* komponentama kontrolnih aktivnosti i procena rizika. Ilustracije podelemenata: procene, komunikacije i sisteme poredi sa komponentama procene rizika, monitoringa i informacijama i komunikacijama.

Elementi strateškog razmišljanja, internog planiranja, određivanje ciljeva, sposobnost održavanja celine, inovativnih rešenja i motivisanja kadrova vode internu kontrolu izvan granica izloženih u *COSO Framework*-u.

Vrednost akcija, sposobnost održavanja celine, primena inovativnih rešenja, razvoj kadrova i brzo reagovanje na promene su elementi koji zajedno omogućuju poslovnim preduzećima da vrše superiorne performanse. U konkurentnom okruženju predstavljaju sredstva pomoću kojih se mogu formulirati strategije, planovi i procene efikasnosti korporativnog upravljanja. Svih šesnaest (16) ilustrovanih elemenata zajedno čine kompletan pristup upravljanju internom kontrolom u preduzeću.

INTERNAL CONTROL AS A MANAGEMENT TOOL

Popovic Slobodan

Eremic-Dordic Jelica

Mijic Ranko

Abstract: *Due to the increasing globalization and very dynamic changes in international markets, especially capital markets, capital owners and investors need an independent assessment in terms of financial statements of companies that are the subject of their interest. At the same time, company management is looking for ways to establish better control over companies, which is a long and*

continuous process. Full support in that process can be provided by internal control. The example of Sierpinski's triangle represents managerial approach to internal control. The presented elements coexist in interrelationship, thus forming a strong and cohesive unit. There is no such system of internal control which can ensure perfect results at all times.

Keywords: management, Sierpinski's triangle, internal control.

LITERATURA:

1. Alen, H. J., Dickson, R. M., Graziano, C., Kreitner, C., Lajoux, A., Ozier, W., Chair, V., Salamasick, M., Sinnett, B., Waller, K. (2006). *Information Technology controls: GTAG - Global Technology Audit Guide*, Orlando, The Institut of Internal Auditors.
2. Chorafas, N. D. (2001). *Implementing and Auditing the Internal Control System*, Chippenham, Great Britain by Antony Rowe Ltd.
3. Eremić-Đođić, J., Savanović, N., Sikimić, V. (2013). *Upravljanje procesom interne kontrole*, Sremska Kamenica, Atelje Delač.
4. *Internal Control-Integrated Framework* (1992). Jersey City, Committee of Sponsoring Organizations.
5. Ivaniš, M. (2003). Osnovni aspekti revizije ciklusa prodaje. *Revizor*, 5 (19–20), 35–47.
6. Jorion, P. (2001). *Value At Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, New York, McGraw-Hill.
7. Lynch, F. (2007). *Finansijske informacije za menadžment: Prevod Saveza računovoda i revizora Srbije*, Beograd, Kosmos.
8. Ljutić, B. (2005). *Revizija logika, principi i praksa*, Beograd, Mladost biro šped.
9. Root, J. S. (1999). *Beyond COSO-internal Control To Enhance Corporate Governance*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
10. Soltani, B. (2009). *Revizija: međunarodni pristup*, Zagreb, Mate.
11. Stanišić, M. (2006). Modeli interne kontrole. *Računovodstvo*, 50 (9–10), 22–35.
12. Vitorović, B. (2002). Uspostavljanje i organizovanje interne revizije. *Revizor*, 5 (17), 63–77.