STRATEGIJSKA KONTROLA I REVIZIJA BIZNISA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA

Bećir Kalač, prof. dr

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija
becir.kalac@uninp.edu.rs

Azra Čatović, dipl. ecc.

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija

Senadin Plojović, MSc

Internacionalni – Univerzitet u Novom Pazaru
Novi Pazar, Srbija

Apstrakt

Proces globalizacije, koji se ubrzano odvija u savremenom svetu, doveo je do urušavanja velikih industrijskih i proizvodnih sistema u većini razvijenih zemalja sveta. Šanse novog razvoja i zapošljavanja identifikuju se u oblasti malog i srednjeg biznisa u kome se takođe odvijaju sve oštrija tržišna nadmetanja. Da bi opstali na sve zasićenijem tržištu, preduzetnici i top menadžeri i u oblasti malog i srednjeg biznisa moraju izuzetnu pažnju da posvete kontroli, a po potrebi i reviziji, poslovnih procesa koje obavljaju. Ovo iz razloga kako bi proizvodi i/ili usluge koje nude na tržištu imali vrhunski kvalitet i privlačnost za kupce. Kontrola i revizija poslovanja u malom i srednjem biznisu odvijaju se po određenom procesu i usvojenoj tehnološkoj proceduri, koje treba poštovati prilikom njihovog izvođenja.

Ključne riječi: Mali i srednji biznis, kontrola, revizija, kvalitet, procedura, specifičnost izvođenja, efekti

STRATEGIC CONTROL AND BUSINESS AUDITING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

The process of globalisation, which has been going on very fast in the modern world, has led to the implosion of big industrial and production systems in the most of the developed countries in the world. The opportunities for new development and employment are identified in the sector of small and medium enterprises, which also have to face a more and more intense competition. In order to survive on a more and more saturated market, entrepreneurs and top managers in the field of small and medium enterprises have to pay exceptional attention on control, and if needed to auditing, of conducted business processes. The reason is to provide products or services with the highest quality on the market in order to attract customers. Control and audit of business in small and medium enterprises are

executed according to a certain process and approved technical procedure, which has to be respected during its execution.

Keywords: Small and medium enterprises, control, audit, quality, procedure, specificity of execution, effects

JEL codes: M10

UVOD

Kada su krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog veka prvo u literaturi, a potom i u privrednoj i političkoj praksi, počeli znatnije koristiti pojmovi: “Mali i srednji biznis”, “Mala i srednja preduzeća”, “Malo i srednje preduzetništvo” i slični, niko u tom momentu nije mogao ni da pretpostavi da će upravo mali i srednji model privređivanja postati okosnica privrednog razvoja i zapošljavanja već u drugoj deceniji 21. veka. Proces deindustrializacije koji je zapljusnuo Evropu, Severnu Ameriku i druge ekonomski razvijene regione sveta prebacuje, na tim područjima, ulogu i značaj tzv. velikog industrijskog biznisa u istoriju. Nekoliko paralelno manifestovanih procesa na tržištima ekonomski razvijenih – do jučerašnjih industrijskih sila sveta, koji su se odvijali zadnjih decenija ugrozili su, a znatnim delom i urušili, veliki industrijski biznis na navedenim područjima. Ovaj biznis je inače, od sredine devetnaestog i tokom celog dvadesetog veka, kroz uspešno izvedene prvu, drugu i treću industrijsku revoluciju, predstavljao okosnicu razvoja tehnološki i ekonomski najrazvijenih zemalja sveta. Reč je o procesima automatizacije, kompjuterizacije, robotizacije i informatizacije na tehnološkom planu i procesu seljenja tehnologija i kapitala u Aziju, Latinsku Ameriku i druge manje razvijene delove sveta. Oba ova procesa – uz druga povezana i prateća dešavanja, su faktički razlabavili, a potom i urušili, većinu velikih industrijskih sistema u Evropi i Severnoj Americi. Navedeno je dovelo do masovnih otpuštanja i prekvalifikacija radnika, koji su do juče radili u velikom industrijskom biznisu.

Razvojne šanse zapošljavanja otkrivene su potom u sferi usluga (u tzv. tercijalnom sektoru), i u malom i srednjem biznisu, koji prostori privređivanja su se pokazali otpornijim na izvedene strukturne promene. Mali i srednji biznis je pritom orijentisan znatnim delom na oblast lokalne ili specifične sofisticirane proizvodnje, kao i pružanje brojnih proizvodnih i ličnih usluga.

Pošto je posle urušavanja i propasti mnogih velikih industrijskih i drugih proizvodnih sistema mali i srednji biznis faktički ostao i postao glavna šansa za profitabilno ulaganje kapitala i za zapošljavanje, navedeno je po prirodnom toku stvari, dovelo do prave “poplave” brojnih investitora i ulagača u ovaj sektor privređivanja. Shodno tome konkurencija ponuđača u većini oblasti malog i srednjeg biznisa zaoštava se do izuzetnih granica. Na domaćem, a takođe i na svetskom tržištu, svakodnevno se registruje veliku broj novih privrednih subjekata u oblasti malog i srednjeg biznisa. Nažalost isto toliko a ponekad, u vreme krize, još i više, svakodnevno veliki broj firmi iz malog i srednjeg biznisa prestane sa radom i proglasi stečaj. Na tržištu ostaju samo oni koji imaju sreće i koji promišljeno ulažu u domen sadržaja i ostvarenog kvaliteta svojih ponuđenih proizvoda i/ili usluga. Za

mediokritetne firme i medikritetne preduzetnike i u oblasti malog i srednjeg biznisa jednostavno danas nema mesta.

U borbi za kupce se pritom pridaje veliki značaj i kontroli rada i kontroli kvaliteta proizvoda i/ili usluga. Nije slučajno da je potom “Menadžment totalnog kvaliteta” (MTK) dobio upravo danas visoko vrednovano mesto – ne samo u teoriji menadžmenta već i u oblasti praktičnog proizvodnog i uslužnog menadžmenta. Sama kontrola kvaliteta nije dovoljna ukoliko iza nje ne slede i određene korektivne aktivnosti usmerene na poboljšanje procesa rada i poboljšanje kvaliteta i tržišne privlačnosti dobijenih proizvoda i usluga. Ovde se dolazi i do pojma revizije, koja se u svakoj dobro organizovanoj preduzetničkoj firmi takođe izvodi po određenom procesu i tehnološkoj proceduri. Izlaganje koje sledi predstavlja pokušaj autora da ukaže na izvesne proceduralne specifičnosti procesa kontrole i revizije i procedure poslovanja karakteristične za oblast malog i srednjeg biznisa.

POJMOVNA ODREĐENJA KONTROLE I REVIZIJE U MALOM I SREDNJEM BIZNISU

Kontrola u malom i srednjem biznisu predstavlja aktivnost (proces; proceduru) sa kojim top menadžeri utvrđuju da li se upravljačke aktivnosti nižih nivoa menadžmenta i izvršne aktivnosti odvijaju prema utvrđenom scenariju, odnosno prema standardima (normativima) koji su usvojeni kao ciljni orijentiri za sprovođenje opredeljenih procedura izvođenja determinisanog biznisa.

Strategijska kontrola obuhvata poslove nadgledanja, ocene, merenja i poboljšanja opredeljenih planskih zadataka i aktivnosti – kako unutar pojedinih delova organizacije, tako i unutar organizacije kao sredine. Koristeći odgovarajuće instrumente kontrole preduzetnici odnosno top menadžeri organizacije zapažaju i ustanovljavaju poremećaje u odvijanju poslovnih aktivnosti koje kontrolišu. Utvrđuju uzrok koji dovode do tih poremećaja i svakako preduzimaju mere da se ti uzroci otklone ili minimizuju.

Karakteristike kontrole su: 1) kontrola mora biti sistematska, kritička i analitička; 2) treba da obezbedi preventivno delovanje; 3) kontrola nije pasivno konstatovanje grešaka, već konstruktivno sredstvo angažovanog delovanja; 4) kontrola se obavlja na osnovu postavljenih standarda, to jest postavljenih ciljeva, politika, strategija, programa i planova (pri čemu se najčešće kao standard uzima plan preduzeća jer je on sinteza ciljeva, politika, strategija i programa).

Revizija je konkretna menadžerska aktivnost koja i u malom i srednjem biznisu sledi iza kontrole. Revizija se sprovodi kada se utvrdi da postavljena koncepcija nije dobra (pritom se vrši revizija koncepcije) ili pak da je dobra, ali da njena implementacija nije dobra (kada se vrši revizija implementacije).

To ukazuje na činjenicu da su kontrola i revizija menadžmenta i izvršnih aktivnosti obaveza u dve pojmovno odvojene dimenzije. To su:

- kontrola i revizija strateške koncepcije i
- kontrola i revizija strateške implementacije (realizacije dobro postavljenih zadataka).

Američki eksperti za strateški menadžment Geri Džonson i Kevan Šules u svojim radovima ističu da se dobra stratejska kontrola sastoji iz seta strateških analiza poslovanja koje vlasnicima biznisa odnosno top menadžerima firme treba da omoguće da ostvare potpun uvid u proces strateškog odvijanja opredeljenog malog i srednjeg biznisa. Prema navedenim ekspertima i u oblasti malog i srednjeg biznisa bazično je sedam strateških analiza datih u sledećoj tabeli:

Tabela 1. Strateške analize sa kontrolisanje koncepcije i implementacije biznisa

VRSTE ANALIZA	PREDMET KONTROLE
1. Analize programa poslovanja	
<ul style="list-style-type: none"> Analiza širine, gustine i dubine ponudbenog asortimana (repertoara) Analiza tehničke osposobljenosti za realizaciju opredelnog programa Analiza tržišne pozicije firme u domenu nabavke i u domenu plasmana proizvoda 	Konzistentnost, asortimana (repertoara) Tehnološke performanse firme Tržišni položaj u domenu nabavke i u domenu prodaje
2. Analiza razvoja	
<ul style="list-style-type: none"> Analiza ostvarenosti odabranih pravaca razvoja Analiza sadržaja i kvaliteta razvojnih aktivnosti 	Koncepcija opredeljenog razvoja Implementacija razvojnih aktivnosti
3. Finansijska analiza	
<ul style="list-style-type: none"> Racio analiza Analiza odstupanja Budžet gotovine Budžet kapitala 	... Koncept profitabilnosti ... Troškovi i prihodi ... Novčani tokovi (Cash Flow) ... Investicioni rashodi
4. Analiza tržišta	
<ul style="list-style-type: none"> Analiza ponude i tražnje Analiza tržišnog učešća firme 	Situacija na tržištu Konkurentski položaj firme
5. Analiza marketinga prodaje	Efikasnost i efektivnost plasmana
<ul style="list-style-type: none"> Analiza budžeta prodaje Analiza kanala plasmana Analiza imidža firme Analiza prodajnih cena 	... Koncept plasmana ... Koncept plasmana ... Koncept promocije ... Cenovna privlačnost ponude
6. Analiza fizičkih materijalnih resursa	
<ul style="list-style-type: none"> Analiza objekata i opreme Analiza reproduktionog materijala i trgovačke robe 	... Podobnost i iskorišćenost kapaciteta ... Sadržaj obrtnih resursa poslovanja
7. Analiza ljudskih resursa	
<ul style="list-style-type: none"> Analiza rada i učinaka Analiza osnovanosti pojedinačnih radnih angažmana Analiza fluktacija Analiza posebnih sposobnosti pojedinih radnika i radnih timova 	... Produktivnost rada ... Opravdanost pojedinačnih radnih angažmana (radnih mesta) ... Stabilnost radne snage. ... Iskorišćenost talenata

Navedene analize i kontrole koje smo prezentirali u tabeli svakako da nije sve ono što strateški treba analizirati i kontrolisati. Postoje i drugi brojni resursi i činioci materijalnog, antropogenog, finansijskog i drugog karaktera, kao i procesi i odnosi, koji treba da budu predmet budne pažnje strateških menadžera i u oblasti malog i srednjeg biznisa.

U procesu stratezijske kontrole, veoma je bitno da se prilikom uočavanja određenih retrogradivnih procesa ili negativnosti bilo kog karaktera, pre preuzimanja bilo kakvih korektivnih mera revizije, prethodno utvrdi da li su ispoljeni retrogradni procesi i izražene negativnosti uzrokovani lošom koncepcijom ili lošom implementacijom (dobre koncepcije). U izvesnim slučajevima može se utvrditi da loše rezultate rada prouzrokuju i loša koncepcija i loša implementacija, što znači da u takvim situacijama treba energično menjati i koncepciju i implementaciju. Razlikovanje navedenog opredeljuje uspešnost izvedene kontrole odnosno revizije.

POTREBA, SADRŽAJ I SUŠTINA KONTROLE U OBLASTI MALOG I SREDNJEG BIZNISA

POTREBA KONTROLE

Upućeni top menadžeri dobro znaju da je kontrola imperativ svakog složenog posla. Naročito posla u kome su izražene određene neizvesnosti u pogledu njegovog ostvarenja. Takođe i posla u kome su moguće devijacije (odstupanja) stvarnih od željenih i planiranih rezultata.

Potrebe strateške kontrole u biznisu malih i srednjih preduzeća uzrokuju brojni činioci, među kojima se posebno mogu navesti sledeći:

1. Nepredviđene promene u okruženju mogu iz osnova promeniti uslove privređivanja i dovesti do prijatnih ili neprijatnih iznenađenja i odstupanja u poslu i u rezultatima posla – svakako u odnosu na planirano. Promene mogu pritom biti:
 - političke (rat, kriza, politička stabilnost ili nestabilnost i druge);
 - institucionalne (usvajanje nekih povoljnih ili nepovoljnih zakona i drugih relevantnih propisa);
 - ekonomske (porast ili pad privrednih aktivnosti porast ili pad primanja stanovništva);
 - finansijske (monetarno kreditne promene, promena fiskalnih zahvatanja – porezi carine i dr.);
 - tehnološke (otkriće i primena odnosno upotreba novih sredstava za rad, pojava novih proizvoda i usluga);
 - lokacijske (doseljavanje ili odseljavanje nekih kupaca ili konkurenata, izgradnja nekih objekata i infrastrukture od značaja za poslovanje konkretne male odnosno srednje firme);
 - kulturološke, modne, sezonske i druge promene.
2. Lična, timska ili organizaciona ograničenja mogu takođe biti uzrok da se opredeljeni strateški plan ne ostvaruje uopšte ili ne ostvaruje na zadovoljavajući

način. Ograničenja ovog tipa pritom mogu biti objektivnog karaktera kada osoblje, i ako želi, ne može iz nekih objektivnih razloga (neznanje, nestručnost, tehnička neopremljenost...) da ostvari planirane zadatke. Ograničenja ljudskog faktora mogu svakako biti i subjektivnog karaktera kada osoblje ne želi ili neće iz nekih subjektivnih razloga da se adekvatno angažuje u cilju ostvarivanja zacrtanih ciljeva top menadžera. Ograničenja subjektivnog karaktera obično su uslovljena nepodudaranjem ciljeva vlasnika i top menadžmenta biznisa sa željama i ciljevima podređenog osoblja.

3. Preambiciozni i/ili loše postavljani planovi mogu svakako biti razlog zašto se planirani ciljevi ne ostvaruju na zadovoljavajući način. Reč je o tome da vlasnici malog i srednjeg biznisa odnosno top menadžeri jednostavno, prilikom planiranja, nisu sve dobro sagledali i procenili pa su kreirali plan koji je nesprovodljiv ili teško (felerično) sprovodljiv.

Strateška kontrola se u svakom slučaju izvodi da bi se utvrdilo da li ima potrebe da se nešto menja u konceptu plana ili u načinu njegovog izvođenja. Navedeno, što smo istakli ukazuje na činjenicu da kvalitetna kontrola i u oblasti malog i srednjeg biznisa obuhvata sve funkcije i faze menadžerskih aktivnosti: planiranje i pripremu, organizovanje kao i vođenje posla.

U teoriji se navodi interesantan instruktivni vodič koji se može koristiti prilikom izvođenja strategijske kontrole i u oblasti malog i srednjeg biznisa. Po tom shvatanju preduzetnik odnosno top menadžer koji izvodi strategijsku kontrolu biznisa sa kojim upravlja treba da vodi računa o sledećim činionicima:

1. Preduzetnik (top menadžer) mora pre svega razlikovati strategijsku, taktičku i operativnu kontrolu. U koliko je malo i srednje preduzeće složenog karaktera, u čiji rad je uključeno više menadžera i izvršioca, preduzetnik, usvojenim kontrolnim aktivnostima akcenat treba da stavi na stratešku dimenziju analize i delovanja. Taktičku i operativnu dimenziju treba, ukoliko to kadrovske mogućnosti dozvoljavaju, da prenese na podređene menadžere –saradnike u svom poslu.
2. Da bi se kontrola dobro vršila preduzetnik treba da je locira na centre odgovornosti, u okviru kojih se obavljaju ključne strategijske aktivnosti vezane za uspeh opredeljenog posla. Kao što je u teoriji već dobro poznato bazični centri odgovornosti su:
 - Centri prihoda, pod kojima se podrazumevaju prodajna mesta preko kojih se plasiraju proizvodi i usluge malog i srednjeg preduzeća;
 - Centri troškova, pod kojima se podrazumevaju svi sektori (odeljenja), važna mesta i druge organizacione jedinice, koje stvaraju troškove u redovnom i vanrednom režimu poslovanja preduzeća;
 - Profitni centri su po pravilu centri prihoda i centri troškova, koji na razlici između prihoda i troškova ostvaruju profit. Međutim to ne mora uvek biti tako. Profitni centri mogu biti i određena izdvojena obračunska mesta, gde se po određenim obračunskim „ključevima“ izračunava profit (dobit) pojedinih prihodnih i troškovnih centara. To mogu takođe i biti mesta gde se obavljaju odgovarajuće finansijske transakcije i operacije (npr. učešće na berzi odnosno kupovina i prodaja papira od

vrednosti), što sa osnovnom (registrovanom) delatnošću firme ponekad ne mora da ima direktne veze.

- Investicioni i uopšte razvojni centri (pre svega u intelektualnom i upravljačkom smislu) su mesta gde se planira i kreira budući razvoj malog i srednjeg preduzeća. Pošto je po pravilu reč o dugoročnim aktivnostima krucionog značaja za firmu i biznis, veoma je važno da preduzetnik odnosno top menadžer i na ovo obrati posebnu pažnju.. Ovo iz razloga što su sve ozbiljnije investicije po pravilu skupe, tj. zahtevaju veliko finansijsko i ljudsko angažovanje, pa je zato veoma važno da se kontroliše da li se to angažovanje obavlja na pravi način i da li se uopšte isplati.
3. Preduzetnik odnosno top menadžer i u malom i srednjem biznisu mora precizno indetifikovati i selekcionirati ključne faktore poslovanja i razvoja od kojih zavisi uspešnost u stratezijskom i operativnom poslovanju njegovog preduzeća. Navedeno u ukazuje da mora precizno indetifikovati i selekcionirati i ključne informacije, koje treba da pribavlja i sa kojima treba da se raspolaze, da bi stratezijsku kontrolu, a takođe i reviziju, mogao uspešno da obavlja.
Ključna kontrola informacija se u principu odnosi na činioce, procese i odnose koji postoje i koji se dešavaju u konkretnom malom i srednjem preduzeću, a takođe i u poslovnom okruženju firme i svakako u širem društvenom okruženju. Reč je on činiocima, procesima i odnosima koji su relevantni za uspeh u tekućem poslovanju, a takođe su relevantni i za sadržaj i kvalitet razvoja u budućem (narednom) periodu.
 4. Samo jedan fokus sa koga se posmatra stvarnost nije nikad dovoljan. Preduzetnik odnosno top menadžer mora strateški da posmatra poslovanje i razvoj firme sa više različitih aspekata. Takođe i treba da kontroliše opredeljeno poslovanje i razvoj primenom različitih kontrolnih mehanizama, metoda i postupaka, putem kojih će doći do celovitog i samim tim objektivnog uvida u odvijanje procesa tekućeg poslovanja i razvoja malog i srednjeg preduzeća sa kojom se rukovodi.
 5. Kao i izvršni posao tako i posao kontrole uvek zahteva određenu pripremu i određeno vreme da bi se mogao kvalitetno sprovoditi. Angažovanje bez odgovarajuće pripreme kao i sprovođenje kontrole na brzinu predstavlja nedopustivu improvizaciju, koja preduzetniku (top menadžeru) može da donese više štete nego koristi.
 6. Stratezijska kontrola i u oblasti malog i srednjeg biznisa treba da bude duboko konceptijski zasnovana. Nedopustivo je takođe da se u njenoj implementaciji koriste surogatne i varljive procedure, koje u glavi preduzetnika i odgovarajućih ličnosti u preduzeću lako mogu da stvore utisak da se tu „nešto radi“ i da je to „nešto“ sasvim dovoljno.
 7. Stratezijska kontrola, kao i svaka stratezijska aktivnost preduzetnika treba da bude proaktivna (gledanje unapred) a ne reaktivna (gledanje unazad). Drugim rečima kontrola ovog tipa manje treba da se bavi onim što je urađeno, a više onim što treba da bude urađeno. U sprovođenju ove kontrole akcenat treba posebno da se stavi na inovacione aktivnosti sa kojima će se malo i srednje preduzeće baviti u narednom strateškom periodu. Ovo iz razloga, što sva

iskustva iz prakse pokazuju da su uspešne firme pre svega inovativne firme.

Rutineri ne ostvaruju zadovoljavajuće rezultate na savremenom tržištu.

Poseban tip strateške kontrole nekim oblastima malog i srednjeg biznisa je kontrola stejkholdera. Reč je o kontroli zadovoljenja interesa pojedinca i organizacija značajnih za organizaciju. Od interesa, stava i ponašanja stejkholdera vezanih za konkretnu organizaciju zavisi svakako i uspeh njenog poslovanja na tržištu.

REVIZIJA U MALOM I SREDNJEM BIZNISU

ZADATAK REVIZIJE

Revizija kao delatnost i profesija deluje uvek u odgovarajućem okruženju koje determiniše njen zadatak odnosno cilj, a time i metode i postupke revizije. Ma kakvo okruženje bilo revizor (bilo unutar organizacije ili van nje) funkcioniše da proveriti da li su prezentirani podaci o poslovanju tačni ili nisu. Revizor, dakle, ima zadatak da utvrdi da li računovodstveni ili drugi prezentirani podaci izražavaju stvarno stanje.

Za međunarodnu teoriju i praksu najznačajniji uticaj na reviziju ima International Federation of Accountants (IFAC) koji je u stvari asocijacija nacionalnih računovodstvenih organizacija. Ona trenutno ima 142 organizacije članice iz 103 zemlje, što predstavlja preko 2 miliona računovođa.

IFAC-ova organizacija u svom poslovanju podređena je osnovnom cilju. Njenu organizacionu strukturu čine: Skupština (IFAC Assembly), Savet (Council), Sekretarijat (IFAC Secretari), Izvršni Komitet (Executive Committee) i Tehnički Komitet i radne grupe (Technical Committees and Activities). Mada se rad ove organizacije odnosi pre svega na velike finansijske i privredne sisteme pravila koja je konstituisala mogu se ponekad korisno upotrebiti i u oblasti malog i srednjeg biznisa.

CILJEVI REVIZIJE U MALOM I SREDNJEM BIZNISU

Do osnovnog cilja revizije i u oblasti malog i srednjeg biznisa dolazi se preko sistema ciljeva opredeljenog biznisa. I ovde su glavne determinante revizije: sveobuhvatnost, tačnost, postojanje, vlasništvo, vrednovanje, procena, prikazivanje i obelodanjivanje i svakako prekidnost.

Sveobuhvatnost – kao cilj dobre revizije predstavlja potrebu da se računovodstvenim iskazima prikažu sve ekonomske transakcije i iznosi koji su se kod preduzeća desili u vremenskom periodu na koji se računovodstveni iskaz odnosi.

Tačnost – kao cilj podrazumeva da se sve transakcije zasnivaju na precizno utvrđenim cenama količinama i da su dokumenta i iznosi precizno kvalifikovani po principima računovodstva, odnosno u skladu sa računovodstvenim standardima.

Postojanje – kao cilj se odnosi na potrebu da svi iznosi objavljeni u bilansu budu prikazani na osnovu dokumenata.

Vlasništvo – kao cilj dobra revizija podrazumeva da su iznosi po kojima su izvori sredstava utvrđeni prikazani po prihvaćenom metodu koji se konzistentno primenjuje.

Procena – kao cilj dobra revizija podrazumeva utvrđivanje neto realizacije, a prispeli računi omogućavaju merenje troškova primenom odgovarajućih kriterija.

Prikazivanje i obelodanjivanje – efektno podrazumeva da su svi računi i sve transakcije tačno prikazani i obelodanjeni u finansijskom izveštaju.

Prekidnost – kao cilj dobra revizija podrazumeva da su sve transakcije evidentirane i prikazane za period na koji se odnose.

Revizor, posebno ako je sa strane, ostvaruje navedene ciljeve putem analiza, upitnika, raspitivanja, ponovnim izračunavanjem, potvrđivanjem, testovima vremenskih razgraničenja (cut off), reprocessiranjem transakcija i na druge prigodne načine.

POSTULATI REVIZIJE U MALOM I SREDNJEM BIZNISU

Revizija u malom i srednjem biznisu ima dva modela izvođenja. Po prvom modelu reviziju (preinačenje dotadašnjeg poslovanja i/ili ponašanja) izvode menadžeri i drugi odgovorni radnici u samom preduzeću. Revizija tog tipa može biti usmerena na: programe poslovanja, asortiman proizvoda, organizaciju, tehnologiju, marketing, finansije ili bilo šta drugo, što treba revidirati odnosno izmeniti. Po drugom modelu koji je u literaturi znatno više obrađen reviziju izvode najčešće finansijski ili drugi eksperti – eksterni revizori koji su specijalisti svog posla. Posle obavljene revizije navedeni sastavljaju izveštaj o reviziji, koji je u stvari izveštaj o izvršenoj revizionoj kontroli finansijskog ili drugog poslovanja firme. Od tipa i sadržaja revizije zavise i postulati na kojima je zasnovana.

Postulati revizije najčešće ne mogu biti direktno vrednovani nego se iz njih izvode tvrdnje koje ukazuju na valjanost izvedenih pretpostavki. Postulate revizije teoretičari revizije po pravilu izvode na osnovu karakteristika okruženja u okviru kojeg se revizija sprovodi. Tvrdnje izvedene iz postulata datog sistema mogu biti i direktno verifikovane i takva verifikacija predstavlja dokaz o istinitosti samih postulata. Postulati obezbeđuju osnovu za izvođenje zaključaka koji su verodostojni i korisni u obimu u kojem sami postulati zadovoljavaju potrebe revizije konkretnog malog odnosno srednjeg preduzeća. Postulati obezbeđuju osnovu za kreativno promišljanje o ispoljenim problemima i za dolaženje do adekvatnih rešenja.

Postulati revizije u malom i srednjem biznisu obezbeđuju primenu bazičnih principa revizije. Da bi bili potvrđeni postulati moraju biti jednako kvalitetno postavljeni – i teoretski i praktično.

Kao što smo napomenuli teoretičari revizije u razmatranju pojedinih modela revizije polaze od različitih postulata. Tako neki autori, navode i objašnjavaju sedam bazičnih postulata: Ovo je osnovna pretpostavka, koja se mora dokazati (u protivnom revizija nema smisla). Po njima: „Finansijski izveštaji i finansijski podaci treba da su verifikovani“.

Na osnovu prvog postulata dolazi se do a) teorije dokaznog materijala, b) postupaka verifikacije, c) mogućnosti primene teorije u reviziji i d) granica odgovornosti revizora.

Drugi postulat glasi: „Sukob interesa revizora i menadžera preduzeća čije je poslovanje (izveštaj) predmet revizije ne mora da postoji bezuslovno.“ Ovaj postulat podlozan je ponekad kritici, zbog toga što neki teoretičari polaze od pretpostavke zasnovane na nameravanim pokušajima prevare revizora od strane menadžera firme.

Treći postulat glasi „Pravilno postavljena i sprovedena revizija može da obezbedi samo relativne ali ne i apsolutne garancije da će se otkriti greške, naročito one koje su bazirane na neregularnostima, i koje će sigurno biti otkrivene.“

Standardima revizije nije predviđena obaveza da revizori otkrivaju falsifikate i slične prevare. Revizija se bavi nenamernim greškama. Revizija je uglavnom neefikasna za namerene greške nastale na zajedničkoj protivzakonitoj ili nemoralnoj saradnji poslovnih partnera ili nastaloj u dosluhu menadžera i zaposlenog osoblja.

Ovaj postulat ne oslobađa revizora da ne otkrije neregularne aktivnosti, on je šta više dužan da reviziju planira tako da može pronaći sve bitne greške i neregularnosti.

Četvrti postulat glasi „treba da postoji zadovoljavajuća interna kontrola unutar preduzeća koja smanjuje mogućnost pojave greške.“ Ovaj postulat ističe značaj internih kontrola i revizorove obaveze procene istih. Interna kontrola, u svakom slučaju bez obzira na reviziju, treba da smanji mogućnost pojave greški i neregularnosti.

Peti postulat definisan je izrazom: „Ponovna revizija se ne zasniva na iskustvu i znanju, koje je akumulirano tokom angažmana revizora u istom preduzeću prethodnih godina.“ Ovaj postulat utemeljen je na mišljenju da planiranje ponovnog angažmana mora biti iznova opredeljeno iako izvedene interne kontrole, strukture poslovanja, poslovne opcije i personal nisu menjani.

Šesti postulat glasi: „Nezavisnost predstavlja suštinu revizije.“ Sve što ima nameru da naruši nezavisnost revizora mora biti odbačeno i po potrebi detaljno ispitano. Nezavisnost revizora je utvrđena i kao standard i kao etička norma.

Sedmi postulat definisan je stavom da: „Profesionalni status nezavisnog revizora nameće odgovarajuće profesionalne obaveze.“ Ovaj postulat proizilazi iz opštih standarda revizije i principa etičkog ponašanja.

Mada su navedeni postulati svoju primenu do skoro uglavnom nalazili u tzv. velikom biznisu, uočeno je da i mali i srednji biznis postaje prostor njihove sve angažovanije primene. Mala i srednja preduzeća – u uslovima globalizacije sve više proširuju delokrug svog poslovanja i van lokalnih tržišta i sve češće izlaze na svetsku tržišnu arenu, na kojoj se moraju poslovno dokazivati. To je na primer sada karakteristično za mali i srednji biznis u oblasti informatičke industrije.

ZAKLJUČAK

Proizvodni i distributivni sistemi malih i srednjih preduzeća predstavljaju značajnu komponentu privrednog razvoja svake zemlje. Da bi uspešno tržišno poslovala ova preduzeća takođe moraju imati dobro razvijen sistem kontrole, a po potrebi i revizije

svojih poslovnih aktivnosti i procesa. Kontrole i u malom i srednjem biznisu, kao i u velikom, mogu biti interne i eksterne.

Sistem internih kontrola, obuhvata sve procedure i postupke koje je rukovodstvo MSP utvrdilo u cilju: obezbeđenja urednog i efikasnog poslovanja, pridržavanja utvrđene politike preduzeća, očuvanja integriteta sredstava, sprečavanja i otkrivanja kriminalnih radnji i grešaka, primene zakonskih propisa, tačnosti i potpunosti rukovodenih evidencija, kao i blagovremenog sastavljanja pouzdanih finansijskih i drugih informacija.

Kontrola u malim i srednjim preduzećima treba da je kontinuiran razvojni proces, koji pored tekućih korektivnih akcija, ima veliki značaj i u budućim strateškim poslovnim aktivnostima. Informacije do kojih se dolazi procesom kontrole unapređuju kvalitet definisanja i sprovođenja budućih razvojnih planova. Rezultati kontrole mogu često i da ukažu na probleme u samoj organizacionoj strukturi preduzeća kao i implementaciji biznisa u raznim fazama njegovog izvođenja.

Uspešno sprovođenje kontrole u malom i srednjem preduzeću je možda i presudan činilac njegovog uspeha. Pošto su savremeni uslovi poslovanja vrlo dinamični i malo i srednje preduzeće mora imati efikasnu kontrolu, znači imati jednu od relevantnih prednosti u tržišnoj konkurenciji.

Revizija je jedna od aktivnosti, a takođe i profesija u kojoj je praksa izraz primene teorije. Rešenja i veštine stečene samo u praksi mogu se u reviziji pretvoriti u skepticizam. Pojam revizije se inače sve češće koristi ne samo u računovodstvenoj i finansijskoj teoriji i praksi, već i u informacionim sistemima, sistemima kontrole kvaliteta i drugim oblastima kontrole. Sve navedeno ima punu primenu i u malom i srednjem biznisu.

Na kraju da istaknemo da se kontrola poslovnih funkcija u malim i srednjim preduzećima može organizovati kao: tehnička kontrola, finansijsko-materijalna kontrola, kontrola osnovnih i obrtnih sredstava i/ili kao druga vrsta kontrole. Kao poseban i veoma važan oblik kontrole ostvarenih rezultata u većini malih i srednjih firmi organizuje se kontrola kvaliteta proizvoda i usluga preduzeća. Pritom se često zaboravlja da se ova kontrola ne može efikasno izvoditi ukoliko se ne izvode i ostale relevantne kontrole: kontrola postavljenih planova, kontrola donetih odluka, kontrola ponašanja i poslovanja poslovnih partnera (dobavljača, kupaca i drugih) i ostale relevantne kontrole.

BIBLIOGRAFIJA

1. Meredith Belbin, R. (2004) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Oxford: Heinemann Professional Publishing.
2. Howard Poteet, G. (2006) *Starting Up Your Own Business*, New York: McGraw-Hill.
3. Kalač, B., Jokić, D., Mikić, A. & Samardžić, M. (2010) *Menadžment usluga*, Beograd: Beogradska poslovna škola.

RESUME

After the collapse of many large industrial and other production systems, small and medium businesses have survived and have become a major opportunity for profitable investment of capital and employment. However, keen competition among small and medium enterprises has also led to many bankruptcies. The market will remain only for those who are fortunate and who deliberately invest in the quality of the products and / or services.

In the battle for customers, great importance is given to control of work and quality of products and / or services. It is no coincidence that the concept of "total quality management" (TQM) got right now a highly valued place - not only in theory but also in the field of management of practical manufacturing and service management. Quality control is not enough if it is not followed by certain corrective actions aimed at improving work processes and improving the quality and attractiveness of products and services. Here it comes to the concept of audit, which is in every well organized company performed according to a particular process and technological procedure. This paper is an attempt to point to certain procedural specifics of process control and auditing procedures and operations in small and medium businesses.

Successful implementation of control in small and medium enterprise is perhaps the most crucial factor in its success. Since modern business conditions have been very dynamic, small and medium enterprise must have effective control, which means to have one of the relevant advantages in market competition.

Auditing is one of the activities, and also a profession, in which practice is the result of applying theory. Solutions and skills only acquired in practice can be turned into scepticism. The term audit is otherwise increasingly used not only in accounting and financial theory and practice, but in information systems, quality control systems and other areas of control. All of the above is fully applicable in small and medium enterprises.

Finally, we want to emphasize that control of business functions in small and medium enterprises can be organized as: technical control, financial and material control, basic control and working capital and / or other types of control. As a special and very important form of control of results achieved in the majority of small and medium-sized firms, a quality control of products and services of the company is undertaken. However, it is often forgotten that this control cannot be effectively carried out if it is not carried out simultaneously with other relevant controls: controlling of plans, controlling of decisions, controlling of behaviour and operations business partners (suppliers, customers and others) and other relevant controls.