

Sanja Vlaović Begović*
Maja Ilić Pupovac**

ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA PREDUZEĆA

Sažetak: U zavisnosti od potreba i zahteva menadžmenta, kao i od strukture i veličine preduzeća, područje delovanja interne revizije se razlikuje. Pored ispitivanja knjigovodstvenih podataka, provere usklađenosti sa zakonom, otkrivanja kriminalnih radnji i grešaka, interna revizija se sve više okreće procesu upravljanja rizicima kako bi odgovorila zahtevima neizvesnog poslovanja i obezbedila menadžmentu donošenje adekvatnih poslovnih odluka. U radu je naznačena uloga interne revizije prilikom upravljanja rizicima preduzeća koja se ogleda u ispitivanju i ocenjivanju procesa upravljanja rizicima, s ciljem smanjivanja rizika na nivo koji je prihvatljiv za preduzeće. Pored toga, interna revizija može pružiti podršku menadžmentu u oblikovanju i uspostavljanju efikasnijeg, poboljšanog procesa upravljanja rizicima. Da bi se obezbedila nezavisnost i objektivnost rada interne revizije aktivnosti i odgovornosti menadžmenta i interne revizije su jasno definisane.

Ključne reči: interna revizija, upravljanje rizikom, područje delovanja, odgovornost.

THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN COMPANIES' RISK MANAGEMENT

Abstract: The internal audit area of application differs according to management needs and demands, as well as the structure and the size of a company. Besides examination of bookkeeping information, law synchronization check, criminal action and mistakes discoveries, internal audit is more and more directed towards risk management process in order to respond to the demands of uncertain business and to secure adequate business decisions making for management. This paper examines the role of internal audit in companies' risk management that is represented in examination and evaluation of risk management processes, with the aim of decreasing risk to an acceptable level for a company. Besides that, internal audit can support the management in configurating and establishing more efficient, improved risk management

* Mr Sanja Vlaović Begović, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, e-mail: sanjavbegovic@gmail.com.

** Mr Maja Ilić Pupovac, predavač, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi sad, e-mail: bp.majailic@gmail.com.

process. In order to ensure independence and objectiveness of internal audit operation, activities and responsibilities of management and internal audit are clearly defined.

Keywords: *internal audit, risk management, area of application, responsibility.*

Uvod

Potrebu za organizovanjem interne revizije u preduzeću nametnuli su nestabilni uslovi poslovanja, rast i razvoj preduzeća, poslovni rizici sa kojima se preduzeće suočava i mnogi drugi faktori. Zadatak interne revizije jeste ispitivanje poslovnih transakcija i ocena ostvarenosti postavljenih planova i zadataka, odnosno ocena sistema internih kontrola i upravljanja, s ciljem da se unapredi poslovanje preduzeća. Interna revizija mora biti sprovedena na nezavisan i objektivna način.

U zavisnosti od organizacionog pozicioniranja u preduzeću, kvalitet rada interne revizije se razlikuje. Naime, interna revizija može biti organizovana u okviru računovodstvene funkcije, kada se delokrug rada interne revizije svodi na ispitivanje računovodstvenih informacija i izveštaja, zanemarujući pri tome reviziju u drugim funkcijama preduzeća. Takođe, izveštaj interne revizije se podnosi rukovodiocu računovodstvene funkcije, čime se nezavisnost i objektivnost rada interne revizije dovodi u pitanje. Navedeni nedostaci se otklanjaju organizovanjem interne revizije u okviru finansija, čime se povećava nivo nezavisnosti rada. Međutim, prema Međunarodnim standardima profesionalne prakse Instituta internih revizora, interna revizija treba biti organizovana samostalno, van poslovnih funkcija radi obezbeđivanja pune nezavisnosti interne revizije prilikom određivanja delokruga aktivnosti, izvršenja posla i saopštavanja rezultata. Organizovanje interne revizije na taj način govori o podršci menadžmenta funkciji interne revizije, kao i o očekivanjima menadžmenta na planu unapređenja poslovnih performansi i stvaranja dodatne vrednosti na osnovu adekvatno izvršene revizije.

Osim pružanja informacija menadžmentu o stvarnom stanju ispitanog područja delovanja, interna revizija ima i savetodavnu ulogu u efikasnom rešavanju utvrđenih nedostataka. Posebno važnu ulogu interna revizija ima u upravljanju rizicima preduzeća, čime će se ovaj rad u nastavku baviti.

Područja delovanja i pristupi internoj reviziji

U službi upravljanja interna revizija doprinosi efikasnijem odlučivanju zbog čega područja delovanja treba da budu što šira i da pored ispitivanja knjigovodstvenih podataka obuhvataju proveru usklađenosti sa zakonom, ocenu finansijskih rizika, otkrivanje kriminalnih radnji i grešaka i dr. Međutim, u zavisnosti od potreba i zahteva menadžmenta, kao i od strukture i veličine preduzeća, delokrug interne revizije se razlikuje. Interna revizija obično obavlja jednu ili više od sledećih aktivnosti¹:

¹ Andrić, Krsmarović, Jakšić (2004: 393).

- pregled računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola;
- ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija (identifikovanje, procenjivanje, klasifikovanje i izveštavanje o tim informacijama);
- ispitivanje efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovnih odluka;
- ispitivanje usaglašenosti sa zakonom i profesionalnom regulativom, kao i politikom menadžmenta.

Različiti su odgovori na pitanje koja aktivnosti interne revizije su najznačajnije za preduzeće. Istraživanje koje je 2010. godine sproveo Institut internih revizora se, između ostalog, bavio i ovom područjem. U istraživanju je učestvovalo 13.582 preduzeća iz 107 zemalja. Rezultati tog istraživanja su publikovani u pet različitim izveštaja. Jedan od tih pet izveštaja je i izveštaj pod nazivom Characteristics of an Internal Audit Activity².

Tabela 1. Aktivnosti interne revizije

Aktivnosti interne revizije	Procenat	Rang
Ocena poslovanja (operacija) preduzeća	88,9%	1
Ocena usklađenosti poslovanja sa zakonom	75,1%	2
Ocena finansijskih rizika	71,6%	3
Otkrivanje grešaka i nelegalnih radnji	71,2%	4
Ocena efektivnosti sistema internih kontrola	68,8%	5
Doprinos korporativnom upravljanju	44,5%	13

Izvor: The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2010: 24).

Prema navedenom istraživanju, 88,9% preduzeća u svetu smatra da je najznačajnija aktivnost interne revizije ocena poslovanja preduzeća. Potom, po značaju slede aktivnosti ocene usklađenosti poslovanja sa zakonom (75,1%), ocena finansijskih rizika (71,6%), otkrivanje grešaka i nelegalnih radnji (71,2%) i ocena efektivnosti sistema internih kontrola (68,8%).

Da bi efikasno odgovorila zahtevima menadžmenta, interna revizija se u sprovođenju aktivnosti služi različitim pristupima. Nametnuti tempo poslovanja, neizvesnost i obimnost poslovnih operacija, internu reviziju navode na izbor adekvatnog pristupa za određeno područje delovanja. Interna revizija može koristiti sledeće pristupe³:

² The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2010: 24).

³ Andrić, Krsmanović, Jakšić (2004: 394–397).

- Pristup overe podrazumeva da se pregledana dokumentacija, na osnovu koje se knjiže poslovni događaji i sastavljaju finansijski izveštaji, overi od strane interne revizije (npr. overa stanja zaliha u preduzeću).
- Pristup potvrđivanja zahteva pregled finansijskih izveštaja i svih poslovnih aktivnosti, kao i utvrđivanje saglasnosti sa utvrđenim standardima i procedurama.
- Sistemski pristup je zasnovan na sintezi i nadgradnji prethodna dva pristupa, a može se primeniti na sve aktivnosti interne revizije. Podrazumeva ocenjivanje zvanično postavljenog sistema na osnovu opažanja interne revizije ili ispitivanja zaposlenih. Zatim, sistemski pristup utvrđuje da li postavljeni sistem pravilno funkcioniše sprovođenjem raznih testova, upitnika i sl. Na kraju, na osnovu izveštaja interne revizije vrši se komparacija sa prethodno izvršenim internim kontrolama, čime se ujedno ispituje i funkcionisanje samih internih kontrola, kao i nedostaci i slabosti postavljenih sistema.
- Ciklični pristup se odnosi na klasifikaciju transakcija u okviru određenog ciklusa i iziskuje poznavanje toka transakcija i načina kontrolisanja.
- Pristup proceni rizika predstavlja pristup koji se sve više koristi kao posledica turbulentnog poslovanja punog neizvesnosti i opasnosti. Prilagođavajući se savremenom načinu poslovanja, interna revizija procenjuje sve rizike poslovanja preduzeća i pruža savetodavnu ulogu prilikom upravljanja i smanjivanja opasnosti za nesmetano funkcionisanje preduzeća.
- Matrični pristup koristi tabelarni prikaz značajnih odluka, rešenja i mogućnosti izbora, čime se postiže preglednost i uporedivost.

Primena navedenih pristupa internoj reviziji treba da omogući pravilnu ocenu poslovnih aktivnosti, kao i da pruži smernice za dalja delovanja u cilju povećanja dodatne vrednosti i unapređenje poslovanja preduzeća.

Interna revizija u procesu upravljanja rizicima

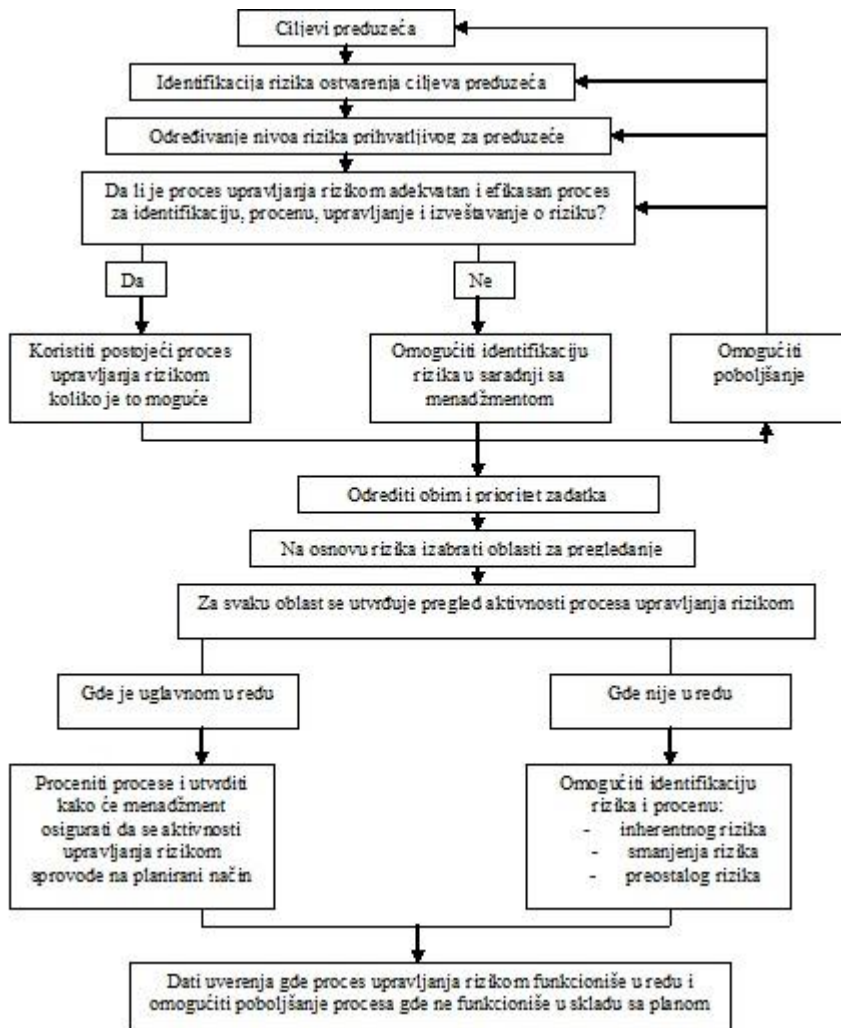
Kompleksni ambijent u kojem preduzeće posluje zahteva analizu prethodnog i trenutnog stanja, kao i predviđanje budućih kretanja. Da li će preduzeće uspešno realizovati postavljene ciljeve u promenjenim uslovima poslovanja, iskoristiti nove šanse za ostvarivanje dodatne vrednosti i izbeći potencijalne opasnosti koje vrebaju na tržištu, zavisi od upravljanja rizicima preduzeća. Interna revizija se sve više okreće procesu upravljanja rizicima, kako bi menadžmentu obezbedila donošenje adekvatnih poslovnih odluka.

Naime, rizik je potrebno shvatiti kao potencijalnu opasnost koja može ugroziti realizaciju postavljenih planova. Međutim, ukoliko se na vreme prepozna, osim što se može otkloniti, ili bar ublažiti negativno dejstvo, ponekad je potencijalnu opasnost moguće pretvoriti u konkurentsku prednost koja vodi dodatnom profitu.

Upravljanje rizikom je postalo neophodno u savremenom poslovanju. Postojanje procesa upravljanja rizikom odvojeno je od konstituisanja interne revizije u preduzeću, što znači da i preduzeća koja nemaju organizovanu internu reviziju mogu upravljati

ŠKOLA BIZNISA

rizikom. Interna revizija je prisutna u upravljanju rizikom kroz ispitivanje primenjenog procesa upravljanja rizikom s ciljem smanjivanja rizika na nivo prihvatljiv za preduzeće. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom se može predstaviti sledećom slikom:



Slika 1. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom

Izvor: The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2003: 30).

Nakon postavljenih ciljeva od strane menadžmenta, interna revizija identifikuje sve rizike koji predstavljaju opasnost za poslovanje preduzeća. Određivanje nivoa rizika koji je prihvatljiv za preduzeće je obaveza i odgovornost menadžmenta, dok interna revizija pruža korisne informacije i predloge koji menadžmentu pomažu u donošenju odluke.

Osnovna uloga interne revizije prilikom upravljanja rizicima preduzeća odnosi se na sledeće aktivnosti:

- „pružanje uverenja za procese upravljanja rizicima,
- pružanje uverenja o pravilnosti procene rizika,
- procena procesa upravljanja rizicima,
- procena izveštavanja o ključnim rizicima i
- procena načina upravljanja ključnim rizicima“⁴.

Ukoliko postavljeni proces upravljanja rizikom ne identifikuje, procenjuje i upravlja rizikom na adekvatan i efikasan način, sekundarna uloga interne revizije se ogleda u pružanju saveta i preporuka menadžmentu u vezi sa identifikacijom i procenom rizika, poboljšanjem procesa upravljanja rizikom, predlaganjem strategije za upravljanje rizikom i sl. Ni u kom slučaju interna revizija ne bi trebala samostalno da donosi odluke o upravljanju rizikom, niti da preuzima odgovornost za to. Menadžment preduzeća je taj koji odlučuje koju strategiju će preduzeće koristiti da bi se odbranilo od potencijalnih rizika i on za to snosi odgovornost.

Faze procesa upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima započinje identifikacijom rizika. Kao što se može videti na Slici 1, nakon postavljenih ciljeva preduzeća potrebno je definisati sve značajne rizike koji mogu ugroziti njihovo ostvarivanje. Prilikom prepoznavanja rizika, interna revizija obuhvata analizu rizika koji mogu imati uticaj na vrednost preduzeća, bilo da je reč o fizičkoj, finansijskoj, ljudskoj ili nematerijalnoj vrednosti. Zatim, potrebno je da interna revizija analizira okruženje koje može uticati na ispunjenje zadatih operacija i da proceni rizik od prevare ili nesreće, čime se ujedno doprinosi stvaranju planova za sprečavanje kriminala.

Uslov za drugi i treći korak procesa upravljanja rizicima jeste identifikovanje rizika, nakon čega je potrebno izmeriti rizik. Da bi interna revizija ali i menadžment znali šta definisani rizik konkretno znači za preduzeće, sprovodi se merenje rizika određenim metodama (direktno procenjivanje verovatnoće, faktori rizika, ponderisane matrice i dr.).

Izmereni rizik je potrebno rangirati kako bi menadžment mogao planirati poslovne aktivnosti na čije ostvarivanje definisani rizik ima uticaj. Sistematizacija rizika se može vršiti na tri načina, i to⁵:

⁴ The Institute of Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2004: 1–2).

- apsolutna sistematizacija koja podrazumeva redanje rizika po redosledu veličine;
- relativna sistematizacija grupiše rizike u niske, srednje i visoke i
- matična sistematizacija na vrhu postavlja najveći rizik, a komponente kontrolnih jedinica sa strane.

Iako ne postoji univerzalno rešenje za efikasno upravljanje rizikom, od interne revizije se zahteva poznavanje faza procesa upravljanja rizikom, metoda i tehnika upravljanja rizikom, veština u komunikaciji, intervjuisanju i objektivnim analizama. Na taj način se doprinosi smanjenju rizika na nivo prihvatljiv za preduzeće, kroz adekvatno postavljen proces upravljanja rizikom.

Metode, tehnike i koncept upravljanja rizikom

Institut internih revizora definiše upravljanje rizicima kao proces identifikacije, procenjivanja, upravljanja i kontrole događaja i stanja, kako bi se pružilo razumno uverenje o ostvarivanju ciljeva preduzeća⁶. Pri tome, interna revizija koristi različite metode i tehnike, kao što su: teorija verovatnoće, regresiona analiza, *cost-benefit* analiza, analiza trenda, linearno programiranje, analiza uticaja i posledice grešaka, delfi tehnika procene rizika, upitnici, beleške, zajedničke radionice i sl.

Krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina objavljen je koncept ERM modela za upravljanje rizicima. Koncept je dopunjen 2003. godine i predstavlja pomak u načinu upravljanja rizikom. ERM definiše proces koji obuhvata identifikovanje, procenu i izveštavanje o pretnjama i šansama ostvarenja ciljeva preduzeća. Odgovornost za identifikovanje i upravljanje rizicima podignuta je na najveći nivo u preduzeću. Top-menadžment može delegirati obaveze upravljanja rizicima na niže menadžerske nivoe, dok odgovornost zadržava.

Neke od prednosti korišćenja ERM koncepta jesu bolje razumevanje ključnih rizika i njihovih implikacija, veća fokusiranost na pitanja koja su zaista bitna, smanjena su iznenađenja ili krize i dr. Interna revizija je prisutna prilikom korišćenja ERM koncepta u preduzeću u delu obezbeđivanja uverenja o delotvornosti upravljanja rizikom na takav način. Pored toga, interna revizija može da pruži odgovarajuće savete i smernice menadžmentu nakon sprovođenja određenih mera zaštite, kako bi se sačuvala nezavisnost delovanja.

Pružanjem uverenja da se rizikom upravlja na adekvatan način i da sistem internih kontrola efikasno funkcioniše, interna revizija doprinosi stvaranju dodatne vrednosti za preduzeće.

⁵ Mc Namee, Selim (1998: 115).

⁶ The Institute of Internal Auditors Glossary (online).

Zaključak

U svakodnevnom poslovanju, preduzeća su izložena raznim rizicima. Postojanje verovatnoće da se planirane aktivnosti neće dosledno ostvariti preduzeće navodi da prepoznaje, procenjuje i upravlja potencijalnim rizicima koji ugrožavaju poslovanje. Menadžment preduzeća propisuje način na koji će preduzeće upravljati rizikom. Pri tome, nezavisna i objektivna interna revizija pomaže menadžmentu da proces upravljanja rizikom doprinese stvaranju dodatne vrednosti i uspešnom poslovanju.

Objektivnost i nezavisnost rada interne revizije, između ostalog, zavisi i od organizacionog pozicioniranja interne revizije u preduzeću. Puna nezavisnost i širok delokrug aktivnosti se postižu konstituisanjem interne revizije samostalno, van poslovnih funkcija. Prilikom upravljanja rizicima, interna revizija treba da poznaje i razume proces upravljanja rizikom, kao i tehnike, metode i koncepte upravljanja. Takođe, potrebno je razviti strategiju u skladu sa strukturom i veličinom preduzeća, kao i područjem koje je obuhvaćeno revizijom. Definisanjem strategije, interna revizija je zauzela stav prema riziku koji ugrožava preduzeće.

Primarna uloga interne revizije jeste u ocenjivanju funkcionisanja procesa upravljanja rizikom koji je definisao menadžment, dok se njena sekundarna uloga ogleda u predlaganju mera za poboljšanje procesa i uklanjanje slabosti i nedostataka, kako bi se rizik sveo na nivo prihvatljiv za preduzeće. Takođe, interna revizija je u stalnom traganju za što boljim i efikasnijim procesom upravljanja rizicima, ali nikako nije dozvoljeno da interna revizija donosi odluke na koji način će se dalje upravljati rizicima.

Odgovornost interne revizije se odnosi samo na izražavanje mišljenja o delotvornosti primenjenog načina upravljanja rizicima, dok uspostavljanje procesa upravljanja rizicima, kao i donošenje odluka u vezi sa uklanjanjem nedostataka i unapređivanjem procesa upravljanja rizicima, predstavlja odgovornost menadžmenta.

Literatura

- [1] Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D., (2004) *Revizija – teorija i praksa*, Bečej, Proleter.
- [2] Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., (2002) *Principi revizije – međunarodna perspektiva*, Banja Luka, Savez računovođa i revizora Republike Srpske.
- [3] McNamee, D., Selim, G. M., (1998) *Risk management: Changing The Internal Auditor's Paradigm*, Florida, The institute of Internal Auditors Research Foundation.
- [4] The Institute of Internal Auditors Research Foundation, (2006) *Profesionalna praksa interne revizije*, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije.
- [5] The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, (2003) *Draft Position Statement on Risk Based Internal Auditing*, dostupno na: www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0, datum preuzimanja: 9. 6. 2012.
- [6] The Institute of Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, (2004) *Auditoting in Enterprise-wide Risk Management, Position Statement*, dostupno na: www.theiaa.org/iaa/download.cfm?file=283, datum preuzimanja: 9. 6. 2012.
- [7] The Institute of Internal Auditors Research Foundation, (2010) *Characteristics of an Internal Audit Activity – The IIA's Global Internal Audit Survey*.
- [8] Tušek, B., Pokrovac, I., (2009) *Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj*, „Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu“, Zagreb, Ekonomski fakultet.
- [9] Vitorović, B., (2004) *Interne kontrole i interna revizija*, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije.
- [10] www.iaa.org.uk.

Primljeno: 11.06.2012.

Odobreno: 20.06.2012.