



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU

MASTER RAD

INTERNA KONTROLA PREDUZEĆA SA OSVRTOM NA
INTERNU KONTROLU U AD ŽELEZNICE SRBIJE

Mentor:
doc. dr Predrag Vukadinović

Student:
Miloš Cicvarić

Beograd, 2012. godine

Sadržaj

Sadržaj	2
Uvod.....	4
1. Predmet, ciljevi i polazište istraživanja	5
1.1. Značaj i aktivnosti istraživanja	5
1.2. Ciljevi istraživanja	6
1.3. Hipotetički okvir istraživanja.....	6
1.4. Metod istraživanja	7
1.5. Struktura rada.....	7
2. Analiza finansijskih izveštaja	8
2.1. Finansijska situacija	8
2.2. Analiza podataka.....	10
2.3. Rizici finansijskog izveštavanja	15
2.4. MSFI 7	16
2.5. Računovodstvena interna kontrola	17
3. Pojam i značaj interne kontrole i revizije	19
3.1. Definisanje interne kontrole i revizije.....	19
3.2. Kontrolni rizik.....	22
3.3. Interna kontrola	25
3.4. Kontrolni postupci	28
3.5. Informisanje, komunikacija i ocena.....	32
3.6. Interna kontrola u funkciji menadžmenta	33
4. Značaj razumevanja pravnog lica interne kontrole	36
4.1. Uticaj spoljnih činilaca	36
4.2. Razumevanje prirode pravnog lica	37
4.3. Ciljevi, strategije i poslovni rizici.....	38
4.4. Merenje učinaka pravnog lica	40
4.5. Razumevanje interne kontrole	41
4.6. Kontrole bitne za reviziju.....	43
4.7. Dubina razumevanja interne kontrole	45
4.8. Elementi interne kontrole značajni za procenu rizika.....	46
4.9. Ograničenja interne kontrole.....	48
4.10. Kontrolno okruženje	49
5. Marketing kontrola.....	55
5.1. Kontrola kvaliteta	56
6. Specijalni bilansi	60
6.1. Vrste specijalnih bilansa	61
6.2. Bilans osnivanja	61
6.3. Bilans promene pravne forme	62
6.4. Bilans fuzije	64
6.5. Bilans saniranja	64
6.6. Bilans razdvajanja	66
6.7. Likvidacioni bilans	66
6.8. Bilans likvidnosti	68
6.9. Bilans poravnanja	69
6.10. Stečajni bilans	71
6.11. Zaključak o specijalnim bilansima	73

7. Interna kontrola u AD Železnice Srbije	74
7.1. Istorijat	76
7.2. Nematerijalna ulaganja	78
7.3. Popis sredstava	78
7.4. Popis zaliha materijala	81
7.5. Popis gotovinskih ekvivalenata.....	82
7.6. Popisne procedure.....	82
7.7. Izveštaj Državne revizorske institucije	89
Zaključak.....	94
Literatura.....	96
Popis slika i tabela.....	97
Internet izvori.....	97

Uvod

Interna kontrola se može definisati kao proces, ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, menadžmenta i ostalog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uveravanje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama i efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštite imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja i otudjenja.

Kod interne kontrole razlikujemo četiri kategorije ciljeva:

- Poslovanje vezano za efikasnost i uspešnost korišćenja resursa preduzeća
- Finansijsko izveštavanje vezano za pripremu pouzdanih objavljenih finansijskih izveštaja
- Uskladjenost – uključujući uskladjenost poslovanja kompanije sa važećim zakonima i propisima
- Zaštita sredstava

Prema ISA 400, sistem interne kontrole podrazumeva sve politike i postupke interne kontrole koje je usvojila uprava nekog preduzeća kako bi joj pomogli u postizanju cilja vezanog za obezbedjenje, koliko je to praktično moguće, redovnog i efikasnog obavljanja njenog poslovanja, uključujući poslovne politike uprave, zaštitu sredstava, sprečavanje prevare i greške, tačnost i kompletnost računovodstvenih evidencija i blagovremenu pripremu pouzdanih finansijskih informacija.

1. Predmet, ciljevi i polazište istraživanja

Predmet našeg istraživanja je interna kontrola. Interna kontrola je pozvana da „služi“ učesnicima procesa korporativnog upravljanja kao što je bord direktora, revizorski komitet, eksterni revizori i viši menadžeri. Ova jedinstvena uloga u procesu korporativnog upravljanja dodeljuje joj važno mesto u procesu povećanja vrednosti korporativnog upravljanja. Iz tog i mnogih drugih razloga svaka kompanija, u skladu sa njenom veličinom, treba da ima neku vrstu sistema interne kontrole. Rad će se fokusirati na internu kontrolu u preduzećima uz prezentovanje kontrolnih aktivnosti u marketingu i vezu interne kontrole i finansijskog izveštavanja.

1.1. Značaj i aktivnosti istraživanja

Funkcija kontrole se povezuje sa planiranjem na taj način što planirane odluke i ciljeve prevodi u standarde poslovanja. Sama kontrola pretpostavlja postojanje standarda za upoređivanje, a takvi standardi su produkt planiranja. Proces otpočinje utvrđivanjem ciljeva koji se žele ostvariti, a potom se obavljaju aktivnosti. Naredna faza je poređenje planiranog i ostvarenog. Pošto je gotovo izvesno da planirano neće biti u potpunosti ostvareno zbog neizvesnosti koja je imanentna poslovanju, sledeća faza je vršenje korektivnih akcija koje su osnova budućeg procesa planiranja, kao i budućih kontrola.

Danas, interna kontrola je funkcija u punom smislu koja je donošenjem seta profesionalnih standarda obezbedila da organizacija od svojih internih kontrolora može očekivati jedan sistematičan i disciplinovani pristup u njihovom radu. Kako definicija ukazuje, cilj interne kontrole je da unapredi i poboljša aktivnosti kroz delovanje kao »frontalni igrač« u dve osnovne upravljačke aktivnosti: praćenje i nadzor rizika i obezbeđivanje sigurnosti u postojeće kontrole.

Menadžment mora odlučiti da li je rizik na prihvatljivom nivou i u skladu sa tim preuzeti odgovarajuće aktivnosti. Okvir interne kontrole je ključni odgovor na ove rizike. Napori preduzeti od strane internih revizora u praćenju i kontroli rizika obezbeđuju kritične inpute za učesnike u upravljanju, kao što su revizorski komitet i menadžment.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj našeg istraživanja ima naučni i društveni značaj.

Naučni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje tehnika i metoda interne kontrole, i da se ukaže na značaj interne kontrole u preduzeću, radi očuvanja efikasnog i uspešnog poslovanja. Takođe naučni cilj je i sistematizacija postojećih znanja iz oblasti interne kontrole i njihova primena na specifičnosti poslovanja u Srbiji.

Društveni cilj koji ima naše istraživanja je da se ukaže na pozitivan uticaj interne kontrole na način organizovanja preduzeća, kao i na odgovornost svih zaposlenih u njima (društveni i privatni sektor).

1.3. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna i generalna hipoteza rada je:

Osnovni hipoteza istraživanja je da je interna kontrola faktor koji omogućava da se uspešno preduprede mogućnosti za nedomaćinsko postupanje, nedozvoljene radnje i propuste do kojih može doći u toku poslovanja preduzeća.

Posebne hipoteze:

- Uloga interne kontrole u preduzeću je bitna jer se njom bord direktora, viši menadžeri itd. najbolje uveravaju u kvalitet poslovanja i upravljanja imovinom.
- Interna kontrola je neophodna kako velikim tako i malim preduzećima koja moraju imati povremen ad hok kontrole.

1.4. Metod istraživanja

Metode koje su primenjene u radu su: analitička i sintetička metoda, metoda generalizacije i specijalizacije, kao i metoda klasifikacije, što se osnovnih naučnih metoda tiče. Od opštenaučnih metoda to su analitičko-deduktivna i komparativna metoda.

Analiza podataka se koristi iz sekundarnih izvora, odnosno vrši se detaljan pregled postojeće literature iz oblasti koja je tema rada. Podaci su prikupljeni analizom odgovarajućih standarda revizije, poslovnih i praksi i drugih dokumenata koji regulišu ovu oblast. Ostali podaci su prikupljeni u bibliotekama, a velikim delom i korišćenjem baza podataka koje su raspoložive na Internetu.

U cilju uspešne analize koriste se metoda logičkog objašnjenja, metod apstrakcije i konkretizacije, kao i induktivno i deduktivno zaključivanje. Metode analize i sinteze se koriste u cilju otkrivanja ključnih elemenata koji konstituišu neki pristup. Razumevanjem elemenata koji čine jednu celinu omogućava se bolji uvid u srž nekog pristupa. Apstrakcija i konkretizacija su takođe dva metodološka pristupa koja se koriste. Apstrakcija omogućava da se razmatraju samo najbitniji delovi predmeta analize i time se izostavljaju faktori koji su manje bitni.

Konkretizacija nakon apstrakcije znači uključivanje jednog koncepta koji je u cilju analize bio značajno generalizovan u stvarni život. Indukcija i dedukcija su takođe dva načina posmatranja složenih sistema..

Polazeći od postavljenih ciljeva i hipoteza proistekla je odgovarajuća struktura rada.

1.5. Struktura rada

Struktura rada se zasniva na tri aspekata analizirane teme: internoj kontroli, kao takvoj, marketinškim aspektima kontrole koji su najvidljiviji u kontroli kvaliteta i finansijskim aspektima koji se najkonkretnije osećaju u izradi finansijskih izveštaja. Nakon Uvoda u kome se postavlja istraživanje, rad analizira u drugom analizu javnih izveštaja. Treći deo bavi se pojmom i metodama interne kontrole i njenog odnosa sa internom revizijom, da bi se u četvrtom delu prešlo na pitanje samog razumevanja pravnog lica i preplitanje i nadopunjavanje interne revizije i interne kontrole. Peti deo se fokusira na kontrolu kvaliteta. Šesti deo se bavi specijalnim bilansima preduzeća. Sedmi deo rada u fokusu ima internu kontrolu u AD Železnicama Srbije.

2. Analiza finansijskih izveštaja

U savremenim uslovima privređivanja u kojima tehnički, a posebno tržišni faktori imaju presudnu ulogu u formiranju poslovnog uspeha preduzeća, upravljanje i rukovođenje postaje sve teže. Sigurnost u poslovanju se može obezbediti, ako se od improvizovanog pređe na organizovano upravljanje. Preduslov za to je da preduzeće izgradi i organizuje poslovni sistem informisanja.

Sistem informisanja treba da posluži preduzeću za potrebe definisanja njegove upravljačke funkcije, poslovne politike i proces donošenja poslovnih odluka. Računovodstvo pruža široke mogućnosti korišćenja ogromnog broja informacija, kako za potrebe upravljanja privredom tako i za potrebe funkcionisanja društvenog sistema informisanja i ima sva obeležja jednog informacionog sistema-cilj, funkcija, struktura, norme ponašanja, ulaz, izlaz, rezultat, potpunost i dr.

U uslovima stalnog procesa rasta i razvoja preduzeća, prema vremenu, funkcijama, internom i eksternom okruženju i opštoj organizaciji privrednih i pravnih subjekata menadžment preduzeća kao sistem savremene tržišne ekonomije u upravljanju i rukovođenju resursima preduzeća, zahteva konstituisanje računovodstva, poslovnih finansija i revizije, kao i njihovu međusobnu uslovljenost i povezanost.

2.1. Finansijska situacija

Da bi se moglo govoriti o finansijskoj situaciji neophodno je analizirati kvantitativne podatke da bi se došlo do odgovarajućih indikatora. Ovaj deo rada bavi se ocenom učinaka preduzeća kao celine pomoću racija izvedenih iz njenih objavljenih izveštaja.

Jedan racio sam po sebi nije mnogo koristan: on postaje smislen samo ako postoji reper u odnosu na koji je utvrđena ta brojka. Postoje tri moguća repera, a može se koristiti jedan od njih ili svi:¹

- Poređenje sa racijom iste kompanije u ranijim periodima
- Poređenje sa racijima drugih kompanija u istoj grani
- Poređenje sa idealnim ili ciljnim racijem.

¹ Vidaković, S. *Finansijski due diligence privrednih društava*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007, str 43

Da bi se racio analiza uspešno obavila neophodno je slediti određene korake.

Korak 1. *Utvrđiti razloge zbog kojih se analiza obavlja.* Potrebno je razmotriti tri najznačajnije svrhe, to jest:²

- (i) Pružiti informacije za potencijalnu kupovinu akcija (berzanska racija)
- (ii) Pružiti informacije potencijalnom kreditoru (racija solventnosti)
- (iii) Pružiti informacije menadžmentu o poslovnoj efikasnosti (poslovna racija)

Korak 2. Utvrđiti informacije bitne za te odluke

Korak 3. Utvrđiti racija koja će pomoći u pružanju tih informacija

Korak 4. Izvršiti izračunavanja, razmotriti rezultate i obaviti svaku dalju raciju analizu ukoliko je to potrebno

Korak 5. Na osnovu informacija i analize, doći do odluke

Samo izračunavanje racija predstavlja relativno zanemarljivi deo ovog zadatka, najteži deo odlučivanje koja racija izračunati.

Finansijska analiza bavi se istraživanjem i evaluacijom odnosa koji postoje između pojedinih stavki u bilansu stanja i bilansu uspeha. Različite stavke dovode se u međusobni odnos da bi se mogla, što je moguće preciznije, proceniti pozicija preduzeća. Vrednost bilo koje pojedinačne stavke u bilansu izražena u monetarnim jedinicama ima zanemarljivu analitičku vrednost sama za sebe ukoliko se ne izrazi u relaciji sa nekom drugom stavkom sa kojom stoji u čvrstoj vezi. Na primer, veličina obrtnih sredstava može dati podatak o veličini firme (što su veća obrtna sredstva veća je i firma), ali tek kada se ona dovedu u vezu sa izvorima finansiranja i dođe do podataka o ročnosti sredstava iz kojih se obrtna sredstva finansiraju, moguće je doći do dela odgovora na pitanje o "zdravlju" preduzeća.

Racio analizom moguće je doći do pokazatelja koji omogućavaju poređenje između preduzeća, pratiti finansijski položaj firme, izražavati buduće ciljeve, doći do određenih standarda i nastojati da se ti standardi ostvare.

Finansijska situacija je vidljiva kada se izvrši seciranje bilansa i kada se vidi šta ustvari stavke bilansa predstavljaju. Samo poređenjem odgovarajućih veličina može se reći da li su poverioci zaštićeni ili ne.

² Ivanišević M. i Krasulja D. *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd, 2009, str. 311

2.2. Analiza podataka

U svakoj organizaciji menadžeri su donosioci odluka. Oni moraju da donesu odluke o tome šta treba uraditi, a potom da izdaju uputstva na osnovu donetih odluka.

Odluke se mogu podeliti na planske odluke i kontrolne odluke.³

- **Planske odluke** odnose se na ono što treba uraditi. To mogu biti dugoročne ili kratkoročne odluke. Mnoge organizacije pokušavaju da rade u okviru godišnjeg plana i budžeta, ali strateško planiranje može se odnositi na duži budući period, a najveći deo planiranja obavlja se na dnevnoj ili sedmičnoj osnovi.
- **Kontrolne odluke** odnose se na praćenje onoga što se zaista dogodilo i ako se učini da bilo šta ide loše, na odlučivanje šta treba učiniti da se ispravi taj problem.

Mnoge organizacije izrađuju ili proveravaju svoje planove svake godine ono što su unapred isplanirale u formi budžeta.

Menadžmentu su potrebne informacije kao pomoć u donošenju odluka.⁴

- Informacije za planiranje proističu iz različitih izvora, i unutar i izvan organizacije. Informacije o onome što je organizacija ostvarila u prošlosti često su polazna osnova za donošenje planova za budućnost. Na primer, poznavanje koliki je ranije bio trošak određenog procesa ili operacije može biti vrlo koristan za procenu verovatnih troškova u budućnosti.
- Informacije za kontrolu u najvećoj meri dobijaju se iz internih izvora unutar organizacije. Menadžeri treba da znaju koji su stvarno ostvareni rezultati da bi uporedili ono što se do tada dogodilo sa onim što je planirano, kao i da bi ponovno razmislili šta će se verovatno dogoditi u budućnosti ukoliko se ne preduzmu korektivne mere.

Najveći deo informacija za menadžment su finansijske prirode, iako nefinansijske informacije mogu biti jednako značajne. Menadžeri treba posebno da znaju koliko koštaju aktivnosti i koliko košta izraditi i prodati proizvode i usluge koje organizacija pruža svojim potrošačima.

³ Vidaković, S. *Finansijski due diligence privrednih društava*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007, str 48

⁴ Ivanišević M. i Krasulja D. *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd, 2009, str. 315

Postoji mnogo internih izvora podataka za upravljačko računovodstvo od kojih svi nisu deo računovodstvenog sistema. Granice računovodstvenog sistema nisu uvek jasno definisane, posebno u upravljačkom računovodstvu. Mogu se koristiti sledeći interni računovodstveni izvori.

<i>Izvor</i>	<i>Informacije koje se mogu dobiti iz tih podataka</i>
Sistem knjige prodaje	Broj i vrednost faktura Obim prodaje Vrednost prodaje, analizirana po potrošačima ili proizvodu Dužnici prema starosti
Sistem knjige nabavke	Broj i vrednost faktura Vrednost nabavki, analizirana po dobavljačima Poveriocu prema starosti
Sistem obračuna zarada	Plate Broj zaposlenih Broj časova rada Vreme izgubljeno zbog bolovanja Ostvarene zarade Poreske obaveze
Evidencija o osnovnim sredstvima	Datum nabavke Početni trošak Mesto Metod i stopa amortizacije Istorija servisiranja Proizvodni kapacitet

Interna kontrola preduzeća sa osvrtom na internu kontrolu u AD Železnice Srbije

Osim toga, mogu se koristiti sledeći interni, neračunovodstveni izvori:⁵

<i>Izvor</i>	<i>Informacije dostupne iz tih podataka</i>
Evidencija o proizvodnji	Periodi kvara mašina Ostvarena proizvodnja Broj odbačenih jedinica
Evidencija o prodaji i marketingu	Vrste potrošača Rezultati istraživanja tržišta Obrasci tražnje Sezonske varijacije itd.
Pored internih izvora informacija, mogu se pribaviti informacije i iz velikog broja eksternih izvora kao što ilustruje sledeća tabela:	
<i>Izvor</i>	<i>Informacije</i>
Dobavljači	Cene proizvoda Specifikacije proizvoda
Novine, časopisi	Cena akcija Informacije o konkurentima Tehnološki razvoj
Državna uprava	Granska statistika Poreska politika Stope inflacije
Potrošači	Tražnja za proizvodima Osetljivost na cene
Zaposleni	Zahtevi za zaradom Uslovi rada

⁵ Vidaković, S. *Finansijski due diligence privrednih društava*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007, str 57

Finansijsko stanje preduzeća može se sagledati pažljivom analizom njegovih finansijskih izveštaja. Međutim, neke važne činjenice i značajni pokazatelji mogu se prevideti ukoliko se izveštaji ne tumače i ne analiziraju na pravi način. Analiza finansijskih izveštaja nije puko pretraživanje da bi se dobilo do što više detalja o promenama na različitim računima, već proces sinteze i proučavanja odnosa kako bi se došlo do validnih zaključaka. Na primer, apsolutan iznos na određenom računu, bez obzira koliko velik izgledao ako se posmatra izolovano, može biti samo mali procenat (relativan iznos) neke bitne kategorije. Takođe, može se doći do dijametralno suprotnih zaključaka ukoliko se jedan račun posmatra izolovano ili ukoliko se posmatra kao deo veće celine. Podaci iz finansijskih izveštaja mogu se izraziti u vidu proporcija (ratio brojeva). Značaj ratio brojeva ogleda se u potrebi za utvrđivanjem uzročne veze između pozicija iz jednog ili više finansijskih izveštaja.

Svi zainteresovani za uspešno poslovanje preduzeća (tzv. **stejkholderi**) žele odgovore na sledeća pitanja:⁶

- Da li preduzeće ostvaruje prihvatljiv nivo dobitka?
- Da li preduzeće može da ispuni svoje obaveze na vreme? Drugim rečima, da li je preduzeće likvidno?
- Da li je ulaganje u preduzeće sigurno?

Na ova pitanja ne mogu se dati precizni odgovori, jer oni zavise od onoga što će se dogoditi u neizvesnoj budućnosti. Analiza finansijskih izveštaja može otkriti ono što se desilo u prošlosti i dati određene naznake onoga što se može očekivati u budućnosti.

Akcionari, poverioci, zaposleni, potrošači i šira javnost upoznaju preduzeće kroz finansijske informacije dobijene analizom njegovih finansijskih izveštaja. Menadžment zna da su finansijskih izveštaji ogledalo uspešnosti poslovanja preduzeća i njihovih menadžerskih sposobnosti te analizu finansijskih izveštaja posmatraju kao sredstvo za ocenu sopstvenih rezultata. Podaci dobijeni analizom finansijskih izveštaja mogu se kombinovati sa drugim informacijama u fazama planiranja i kontrole različitih aspekata poslovanja.

Prilikom korišćenja podataka dobijenih iz analize finansijskih izveštaja treba imati na umu sledeća ograničenja:

⁶ Ivanišević M. i Krasulja D. *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd, 2009, str. 319

- Finansijski izveštaji se pripremaju na osnovu istorijskih vrednosti (na primer, oprema se vodi po cenama na dan nabavke iako je to moglo biti pre više godina). Dakle, inflacija se ne uzima u obzir.
- U nekim oblastima računovodstva, ostavljena je mogućnost izbora metoda kalkulacije, što može dovesti do toga da se primenom različitih metoda dobijaju različite vrednosti (na primer, kod obračuna amortizacije, vrednosti zaliha i sl.).
- Osnovni princip računovodstva je obuhvatanje samo onih veličina koje su merljive u novcu. Zbog toga, finansijski izveštaji ne uključuju ne-novčane veličine kao što su: sistem kvaliteta, kvalitet zaposlenih i slično.
- Kad god postoji sumnja ili nedoumica u pogledu metoda koji će se koristiti u proračunu, treba usvojiti **oprezniji** pristup. Međutim, takav pristup može otežati uviđanje stvarnog stanja.

2.3. Rizici finansijskog izveštavanja

Finansijski izveštaji su vredni samo ako su istiniti i objektivni. Rizici finansijskog izveštavanja su opasnost da se usled brojnih razloga u javnoj cirkulaciji pojave finansijski izveštaji sa materijalno pogresnim iskazima. Takvim izveštajima su pogodjeni svi od vrha menadžmenta, potencijalnih i sadašnjih saradnika, revizora koji gube ugled, kao i svi drugi interesenti.

U ekonomskoj krizi kakva je današnja u svetu, povećane su mogućnosti rizika, pogotovo finansijskih izveštaja. Pojava materijalno značajnih pogrešnih tvrdnji u finansijskim izveštajima dovodi to teških posledica, pa je potrebno na svim nivoima odgovornosti delovati da se rizici sistematski tretiraju i da im se da odgovarajuća pažnja, kako bi se minimizirali. Uprava u izveštajnom entitetu je obavezna da radi na otkrivanju rizika, njihovoj identifikaciji, karakterizaciji, sistematizaciji, procenama i razradama sveobuhvatnih odgovora.

Finansijski rizik preduzeća, je rizik u čijoj osnovi se nalazi finansijski instrument u odnosu na koji se preduzeće javlja kao investitor ili emitent.

Odredjene vrste rizika (valutni rizik, cenovni rizik) proizlaze iz poslovnih transakcija preduzeća i njegovog okruženja, od kojih se preduzeće nastoji zaštititi, korišćenjem finansijskih instrumenata. Preduzeće ima određenu toleranciju prema internim rizicima koji nastaju i ispoljavaju se u samoj kompaniji, ali nema takvu tolerantnost prema eksternim rizicima kao što su promenljivost valutnih kurseva, cena akcija, cene nekih drugih roba i sl., što je povezano sa činjenicom da na eksterne rizike, menadžment ne može uticati. Upravo su eksterni rizici bili povod da računovodstvena regulativa promeni svoj stav u vezi sa obelodanjivanjem informacija o riziku, ali i u vezi sa celokupnim postupkom vrednovanja finansijskih instrumenata.

Profesionalna regulativa u računovodstvu finansijske rizike deli na cenovne i ostale.

U cenovne rizike ubrajaju se: bazični rizik kamatne stope (rizik da se promene u fer vrednosti ili novčanom toku finansijske aktive ili pasive duguju promenama bazične kamatne stope), valutni rizik (rizik promene vrednosti aktivne ili pasivne pozicije bilansa usled promene valutnog kursa) i tržišni rizik (rizik da će vrednost finansijskog instrumenta fluktuirati kao rezultat promena na tržištu cena, nezavisno od toga da li su promene vezane za izdavaoca finansijskog instrumenta, investitora ili deluju na celokupno finansijsko tržište).

Ostali finansijski rizici su: kreditni ili rizik neizvršenja obaveze (rizik da ugovorna strana neće ispuniti svoje, ugovorom preuzete obaveze, što će drugoj ugovornoj strani da proizvede ekonomski gubitak), rizik likvidnosti (rizik koji nastaje zbog toga što nedostaju likvidna sredstva za pokriće obaveza o roku dospeća) i rizik novčanog toka (rizik da će budući novčani tokovi povezani sa finansijskim instrumentom varirati).

Pored pomenutih vrsta rizika, postoje i oni koji proizlaze iz neposrednog korišćenja kompleksnih finansijskih instrumenata, kao što su derivati: Operativni rizik, Rizik modela, Sistemski rizik, Pravni rizik, Racunovodstveni rizik, Rizik izvršenja transakcije.

Imajući u vidu teške posledice, neprekidno se ulažu naponi da se likvidiraju, ili ako to ne može, minimiziraju dejstva rizika materijalno neispravnih finansijskih izveštaja. Razumevanje tematike rizika i sposobnost njihovog prepoznavanja početni su uslovi za upravljanje njima.

2.4. MSFI 7

Finansijski instrument je ugovorni odnos na osnovu koga nastaje finansijsko sredstvo za jednu ugovornu stranu, i finansijska obaveza za drugu ugovornu stranu ili dolazi do povećanja kapitala druge ugovorne strane. Finansijski instrumenti se kreiraju sa funkcijom zaštite od rizika.

Finansijski instrumenti su nekada bili obuhvaćni samo u standardu za banke MRS 30 – Obelodanjivanje finansijskih izveštaja banaka, a nakon određenog perioda usled složenosti ovu temu regulisu tri standarda:

- MRS 32 Finansijski instrumenti: prikazivanje
- MSFI 7- Finansijski instrumenti : obelodanjivanja
- MRS 39: Finansijski instrumenti: priznavanje i merenje

MSFI 7 – Njegov cilj je da zahteva od entiteta da u svojim finansijskim izveštajima obezbede obelodanjivanja koja omogućavaju korisnicima da procene:

- Znacaj finansijskih instrumenata za finansijsku poziciju i performanse entiteta

- Prirodu I stepen rizika koji poticu od finansijskih instrumenata kojima je entitet izlozen tokom perioda I na kraju izvestajnog perioda, kao i to kako entitet upravlja tim rizicima

Danas je neophodno poznavanje MSFI, jer njihova primena moze imati presudan uticaj na finansijske rezultate i položaj dela ili cele firme.

MSFI daju državnim službenicima, upravama preduzeća, menadžerima ili finansijskim analitičarima bez velikog predznanja iz računovodstva alate potrebne za učestvovanje u raspravama i donošenju odluka ključnih za prihvatanje i primenu finansijskih izveštaja svojih firmi, odnosno finansijskih izveštaja državnih sektora.

2.5. Računovodstvena interna kontrola

Naime, interne računovodstvene kontrole dele se na:

- osnovne računovodstvene kontrole
- discipline nad funkcionisanjem osnovnih računovodstvenih kontrola

Osnovne računovodstvene kontrole obuhvataju:

- kontrole valjanosti obrade podataka
- kontrole potpunosti obrade podataka
- ponavljanje računovodstveno-kontrolnih postupaka

Kontrola valjanosti obrade podataka je bazična provera. Njen cilj je da ustanovi da li su poslovne promene odobravane od ovlašćenog lica i spreči eventualno nastajanje neodobrenih poslovnih promena. Osim navedene valjanost obrade podataka podrazumeva i postojanje valjanog dokaza da je promena zaista i nastala.

Kontrola potpunosti obrade podataka zasniva se na urednom, preciznom, i hronološkom vođenju knjiga. Dokumenta se moraju označavati određenim hronološkim brojevima, a proces kontrole olakšavaju i kontrolni zbirni odredjeni grupa dokumenata.

Ponavljanje računovodstveno-kontrolnih postupaka je treći vid opštih kontrola i podrazumeva praksu da određeno lice ponavlja određeni računovodstveno-kontrolni postupak koje je izvršilo neko drugo lice.

Discipline nad funkcionisanjem računovodstvenih kontrola se dele na tri grupe:

- Kontrole razgraničenja dužnosti
- Kontrola materijalne odgovornosti i sprečavanja pristupa neovlašćenim licima
- Nadzorne kontrole

Kontrola razgraničenja podrazumeva pravilo da se unutrašnjom organizacijom onemogućiti da jedna celovita poslovna promena bude u ingerenciji jednog izvršioca. Tako se onemogućava prikrivanje grešaka.

Kontrola materijalne odgovornosti podrazumeva da pristup dobrima mogu imati samo ovlašćena i odgovorna lica. Posebno je vazno da se sistematizacijom uspostavi efikasan sistem odgovornosti kada je u pitanju pristup novcu i zalihama koje se lako mogu otudjiti. Naravno veoma je vazno spreciti pristup neovlašćenih lica knjigovodstvenoj i drugoj evidenciji.

Nadzorna kontrola se deli na:

- Ugradjene kontrole koje deluju u sklopu redovnih aktivnosti
- Neposredne kontrole koje nastaju tako sto posloводство odredjuje lica koja neposredno kontrolisu odredjene poslovne procese

3. Pojam i značaj interne kontrole i revizije

3.1. Definisanje interne kontrole i revizije

Nezavisnost internih revizora je profesionalna odgovornost. Nepostojanjem nezavisnosti interna revizija predstavlja slabu senku prividne kontrole. Iako je u početku bila formirana kao poslovna funkcija čiji je obuhvat bio samo zaštita od prevara, gubitka novca i druge imovine, obuhvat interne revizije se ubrzo proširio na verifikovanje (proveru) svih finansijskih transakcija, a čak je kasnije postepeno došlo do pomeranja značaja interne revizije od revizije za menadžere postala je revizija menadžmenta.

U izvršavanju svoje nove uloge funkcija interne revizije u skladu sa Standardom 2100 treba da oceni i poboljša efektivnost sledeća tri procesa:⁷

- procese upravljanja rizikom – da identifikuje i proceni potencijalne rizike koji mogu uticati na izvršavanje zadataka, a time i ostvarivanje postavljenih ciljeva i davanje preporuka (rešenja) o odgovarajućim aktivnosti.
- kontrolne procese – politike, procedure i aktivnosti koje obezbeđuju da su rizici u granicama koje je menadžment definisao u procesu upravljanja rizicima.
- procese upravljanja- tj. izvršenje procedura koje su odobrili vlasnici u proceni rizika i kontrolnih procesa definisanih od strane menadžmenta.

Prema tome, interna revizija može da doprinese korporativnom upravljanju na dva načina:

8

- tako što procenjuje pouzdanosti funkcionisanja sistema (usluge uveravanja) i
- pomaže u kreiranju ovih procesa kroz davanje specifičnih preporuka (usluge savetovanja).

Iz ovog proizilazi da su osnovne usluge funkcije interne revizije:

- usluge uveravanja u objektivnu procenu evidencije da bi se obezbedilo nezavisno mišljenje ili zaključak u pogledu procesa, sistema. Uveravanje podrazumeva oblik garancije, da ono što se prikazuje je u stvari to, zasnovano na pouzdanim izvoru

⁷ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁸ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 171

potvrda. Interna revizija može da obezbedi uverenje o postojanju rizika samo u obimu koji nudi interna kontrola, ali ne može dati apsolutnu garanciju i

- usluge konsultovanja koje su po prirodi savetodavne i generalno se pružaju na zahtev učesnika korporativnog upravljanja. Štaviše, pružanjem usluga konsultovanja, interna revizija može da asistira menadžmentu i bordu direktora kroz poboljšavanje procesa upravljanja rizicima kao i kontrolnih procesa.

Može se zaključiti da je funkcija interne revizije orijentisana ka budućem, nezavisnom i sistemskom vrednovanju aktivnosti na svim nivoima menadžmenta. Njen delokrug obuhvata pružanje uverenja o pouzdanosti i integritetu finansijskih i operativnih informacija, efektivnosti i efikasnosti poslovanja, zaštiti imovine i usklađenosti sa zakonima, propisima i ugovorima.⁹

Međunarodni standardi revizije definišu interne kontrole kao “politike i postupke (interne kontrole) koje je rukovodstvo pravnog lica prihvatilo radi pomoći u postizanju svojih ciljeva u smislu obezbeđenja da se, u meri u kojoj je to moguće, uredno i efikasno odvija poslovanje pravnog lica, što uključuje pridržavanje politike rukovodstva, očuvanje integriteta sredstava, sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji i grešaka, tačnost i potpunost računovodstvenih evidencija i blagovremeno sastavljanje pouzdanih finansijskih informacija.” Interne kontrole imaju ograničenu moć sprečavanja grešaka i kriminalnih radnji, jer one nikada nisu u potpunosti efektivne i efikasne, bez obzira na pažnju sa kojom se vrši njihova implementacija. U revizije se taj koncept zove – inherentna ograničenja internih kontrola. Zbog ovih ograničenja, interne kontrole ne mogu obezbediti rukovodstvu uverljiv dokaz da su postavljeni ciljevi postignuti. Ova ograničenja obuhvataju:¹⁰

- Uobičajeni zahtev rukovodstva da troškovi određene interne kontrole nisu veći od njenih pretpostavljenih korisnih efekata.
- Većina internih kontrola je usmerena na unapred određene rutinske poslovne promene, odnosno nije usmerena na neuobičajene poslovne događaje.
- Mogućnost ljudske greške zbog nepažnje, nemara, pogrešnog prosuđivanja i nerazumevanja instrukcija.

⁹ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 179

¹⁰ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 98

- Mogućnost zaobilaženja internih kontrola zbog tajnog dogovora između članova rukovodstva ili nekog od zaposlenih sa subjektima spolja ili u okviru pravnog lica.
- Mogućnost da lice koje je zaduženo za vršenje neke interne kontrole zloupotrebi to zaduženje, na primer, član rukovodstva prelazi preko interne kontrole.
- Mogućnost da postupci kontrole postanu neadekvatni usled izmena u uslovima, što može dovesti do pogoršanja u pridržavanju kontrolnih postupaka.

Poziv za većom odgovornošću i transparentnošću postaje sve očigledniji kako je poslovanje organizacija tehnološki sofisticiranije i kompleksnije. Sa kontinuiranim rastom i razvojem organizacija i usloznavanjem struktura, rukovodeći organi su osetili da postoje sve veće poteškoće u upravljanju i kontrolisanju aktivnosti na svim nivoima i potrebu za funkcijom, čiji će osnovni zadatak biti da se bavi kontrolom i nadzorom nad rezultatima aktivnosti i efektivnosti i efikasnosti postojećeg sistema internih kontrola.¹¹

Kao rešenje, organizacije uspostavljaju internu reviziju kao poslovnu funkciju, koja je jedinstveno i nezavisno pozicionirana da pruži adekvatnu podršku rukovodstvu i eksternim revizorima. Odgovarajuće osmišljena i primenjena, funkcija interne revizije može odigrati kritičku ulogu u unapređivanju i podržavanju procesa efikasnog i efektivnog upravljanja.¹² Razumevanje ciljeva organizacije i njihove hijerarhije predstavlja preduslov za pravilno formulisanje uloge interne revizije. Kroz analize, procene, informacije i preporuke, ona pomaže rukovodstvu da što potpunije ostvari svoju ulogu. Jedna od premisa sadašnjice jeste da svaka organizacija koja ima jaku funkciju interne revizije može da obezbedi i kvalitetno upravljanje. Na to ujedno upućuje i nova zakonska regulativa doneta u zapadnim razvijenim zemljama. Zato je potrebno ukazati na značaj razumevanja interne revizije i njene uloge

¹¹ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str 56

¹² *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 190

3.2. Kontrolni rizik

Prema Međunarodnim standardima revizije kontrolni rizik je “rizik da može doći do pogrešnih iskaza stanja na nekom računu ili vrste poslovnih događaja koji, uzeti pojedinačno ili kumulativno sa pogrešnim iskazima na drugim računima ili vrstama poslovnih događaja, mogu biti materijalno značajni, a koje računovodstveni sistem i sistem interne kontrole neće blagovremeno sprečiti, otkriti i ispraviti.” Drugim recima, kontrolni rizik predstavlja revizorovu procenu o verovatnoći da greške u računovodstvenim izveštajima premaše granicu tolerancije (izraženu kroz materijalnost), a da pri tome ne budu otkrivene ili sprečene od strane klijentovog sistema internih kontrola.¹³

Revizor prilikom procene kontrolnog rizika nastoji da izvrši procenu na nižem nivou. Međutim, kako revizor ne može da utiče na visinu kontrolnog rizika (jer on zavisi od efektivnosti i efikasnosti internih kontrola), revizor treba da izvrši što realniju procenu. U teoriji postoje dva nivoa na kojima može biti data procena kontrolnog rizika:¹⁴

- na maksimalnom nivou
- na nivou ispod maksimalnog.

Maksimalan kontrolni rizik postoji ukoliko revizor “proceni da:¹⁵

- računovodstveni sistem i sistem interne kontrole pravnog lica nisu delotvorni; ili
- ocenjivanje delotvornosti računovodstvenog sistema i sistema interne kontrole pravnog lica ne bi bilo efikasno.”

Procena kontrolnog rizika na maksimalnom nivou – 100% - odražava se na dalje postupke revizije, jer revizor mora planirati detekcioni rizik na višem nivou.

Ukoliko revizor proceni da sistem internih kontrola klijenta funkcioniše efektivno i efikasno, onda on može proceniti kontrolni rizik na nivou ispod maksimalnog. U tom slučaju, revizor treba da planira izvođenje kontrolnih testova kojim će potvrditi adekvatno funkcionisanje internih kontrola.

Proces procene kontrolnog rizika se može izvršiti kroz sledeće korake:¹⁶

¹³ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 99

¹⁴ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 62

¹⁵ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str 71

¹⁶ Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str 122

- identifikacija revizijskih ciljeva transakcija
- identifikacija internih kontrola
- identifikacija i vrednovanje slabosti postojećih internih kontrola
- primena matrice kontrolnog rizika i
- procena kontrolnog rizika.

Identifikacija revizijskih ciljeva transakcija. Procena kontrolnog rizika obično se vrši za specifične revizijske ciljeve transakcija, i to za svaku značajniju vrstu transakcije u svakom računovodstvenom ciklusu. Na primer, u ciklusu prodaje i naplate postoje sledeće vrste transakcija: prodaja, povraćaj robe ili popust, naplata i otpis nenaplativih potraživanja. Ukoliko bi revizor mogao biti u potpunosti siguran da su sve četiri vrste transakcija ispravno evidentirane, tada bi on mogao biti uveren da je konačan saldo potraživanja od kupaca pravilno vrednovan.¹⁷

Iz specifičnih revizijskih ciljeva mogu se izvesti šest specifičnih revizijskih ciljeva transakcija. To su:¹⁸

- Postojanje – evidentirane transakcije su se zaista desile
- Potpunost – evidentirane su sve transakcije koje su se desile
- tačnost – transakcije su evidentirane po ispravnoj vrednosti
- Klasifikacija – evidentirane transakcije su pravilno klasifikovane
- Vremensko razgraničenje – transakcije su evidentirane na datum kada su se zaista i desile
- Usaglašenost - transakcije su pravilno prenesene iz dnevnika u glavnu i pomoćne knjige.

Identifikacija internih kontrola. Sledeći korak u proceni kontrolnog rizika je identifikovanje specifičnih kontrola koje doprinose postizanju svakog specifičnog revizijskog cilja transakcija. Revizor će identifikovati ove kontrole kroz razmatranje informacija koje prikupi u procesu revizije. Pri tome, revizor ne mora da razmatra svaku postojeću kontrolu

¹⁷ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009, str 36

¹⁸ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 68

već može da se usredsredi na one koje imaju značajan uticaj na specifične revizijske ciljeve transakcija. Te kontrole se zovu ključne kontrole.

Identifikacija i vrednovanje slabosti postojećih internih kontrola. Slabosti internih kontrola postoje u slučaju odsustva adekvatnih kontrola, čime se povećava rizik od materijalnih grešaka u finansijskim izveštajima. Identifikovanje slabosti internih kontrola može se izvršiti kroz pristup koji se zasniva na četiri koraka: ¹⁹

- identifikovanje postojećih kontrola;
- identifikovanje odsustva ključnih kontrola;
- utvrđivanje nivoa materijalnosti potencijalnih grešaka do kojih može doći zbog nepostojanja ključnih kontrola i
- razmatranje postojanja kompenzujućih kontrola.

Primena matrice kontrolnog rizika. Revizori koriste matricu kontrolnog rizika za identifikaciju doprinosa ključnih kontrola i kontrolnih slabosti ostvarenju revizijskih ciljeva transakcija. ²⁰

Procena kontrolnog rizika. Kada identifikuje kontrole i kontrolne slabosti, i poveže ih sa specifičnim revizijskim ciljevima transakcija, revizor može pristupiti proceni kontrolnog rizika. Pri tome, on i dalje može koristiti matricu kontrolnog rizika. Revizor sada vertikalno pregleda matricu (tj. po kolonama) i pri tome, za svaki specifični revizijski cilj transakcije sagledava koje su kontrole i kontrolne slabosti identifikovane i na osnovu toga procenjuje kontrolni rizik. Dok to radi, revizor mora stalno imati u vidu njihov uticaj na pojavu materijalno značajnih grešaka koje trebaju biti sprečene ili otkrivene od strane sistema internih kontrola klijenta. Preliminarno procenjene vrednosti kontrolnog rizika se prenose u radne papire na kojima se sumiraju svi rizici u reviziji.

¹⁹ Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str. 126

²⁰ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 195

3.3. Interna kontrola

Interna kontrola, sastoji se od sledećih sastavnih delova:²¹

1. Kontrolnog okruženja.
2. Procesu procene rizika pravnog lica.
3. Informacionog sistema, uključujući odgovarajuće poslovne procese, značajnog za finansijsko izveštavanje i komuniciranje.
4. Kontrolnih aktivnosti.
5. Nadgledanja kontrola.

Sistem interne kontrole institucije će se odraziti na kontrolno okruženje koje objedinjuje organizacionu strukturu i pojedinačne osobine svog osoblja, uključujući integritet, etičke vrednosti i nadležnost. Osnovni elementi efikasne interne kontrole su: ²²

- Kontrolno okruženje;
- Spoznaja i procena rizika;
- Kontrolne radnje;
- Informacije i komunikacija;
- Nadziranje i ispravka nepravilnosti.

Prema Međunarodnim standardima revizije, kontrolno okruženje podrazumeva opšte stavove, savesnost i aktivnosti rukovodstva i službenika koji se tiču sistema internih kontrola i značaja tog sistema za javnu upravu. Kontrolno okruženje utiče na efikasnost specifičnih kontrolnih procedura. Snažno kontrolno okruženje, kao što je, naprimer, ono sa uskim kontrolama budžeta i efikasnim internim kontrolama, može značajno pridoneti specifičnim kontrolnim procedurama. Međutim, snažno okruženje samo po sebi ne osigurava efikasnost sistema interne kontrole.

Faktori koji su od uticaja na kontrolno okruženje su: ²³

a) Funkcija rukovodioca i zaposlenih u institucijama i njihovim radnim telima;

²¹ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str 87

²² Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine, str 67

²³ Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS”, br. 101/05 i 54/07

- b) Poslovna filozofija rukovodstva i njegov stil upravljanja;
- c) Organizaciona struktura budžetskog korisnika i metode utvrđivanja ovlašćenja i odgovornosti;
- d) Sistem kontrole koju primenjuje rukovodstvo, uključujući funkciju interne revizije, upravljanje ljudskim resursima i razgraničenje dužnosti.

Funkcija rukovodioca i zaposlenih u institucijama i njihovim radnim telima. Da bi rukovodioci organa bili efikasni, oni bi trebali delegirati obavezu uspostavljanja procedura interne kontrole na stručne saradnike. Rukovodstvo može delegirati obavezu ali ne i odgovornost. Njihovi zadaci u domenu internih kontrola ostaju da nadgledaju rad uspostavljenih internih kontrola i periodično vrše njihovu proveru. Fokus treba staviti na samu bit kontrole pre nego na njenu formu, jer kontrole se mogu uspostaviti a da se ne poštuju.²⁴

Poslovna filozofija rukovodstva i njegov stil upravljanja. Rukovodioci budžetskog korisnika imaju ključnu ulogu u formiranju adekvatnog kontrolnog okruženja. Oni svojim aktivnostima treba da daju jasan signal zaposlenima o značaju koji pridaje sistemu internih kontrola. U odsustvu njihove podrške, kvalitet kontrolnog okruženja će biti narušen. Karakteristike filozofije menadžmenta i stila rukovođenja koje značajno utiču na kontrolno okruženje su:²⁵

- pristup menadžera prihvatanju i nadgledanju poslovnog rizika,
- naglasak koji menadžment stavlja na finansijske i operativne ciljeve,
- stav i aktivnosti koje menadžment preduzima u pravcu finansijskog izveštavanja itd.

Organizaciona struktura budžetskog korisnika i metode utvrđivanja ovlašćenja i odgovornosti. Organizacionom strukturom budžetskog korisnika definišu se linije ovlašćenja i odgovornosti u okviru institucije. Organizaciona struktura može značajno doprineti poboljšanju kvaliteta kontrolnog okruženja kroz pružanje okvira za planiranje, koordinaciju, izveštavanje i kontrolu. Organizaciona struktura definiše formalne pravce komunikacije.²⁶

²⁴ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 197

²⁵ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009, str 85

²⁶ *Zakon o državnoj revizorskoj instituciji*, Sl. glasnik RS”, br. 101/05 i 54/07

Sistem kontrole koju primenjuje rukovodstvo, uključujući funkciju interne revizije, upravljanje ljudskim resursima i razgraničenje dužnosti. U okviru ovog elementa potrebno je obratiti posebnu pažnju na postojanje i položaj interne revizije u organizacionoj strukturi budžetskog korisnika. Naime, u većim budžetskim korisnicima obaveza je da rukovodstvo ustanovi posebnu jedinicu za internu reviziju koja je funkcionalno nezavisna i neposredno odgovorna rukovodiocu budžetskog korisnika i koja bi permanentno vršila nezavisnu proveru sistema interne kontrole. Interna revizija može značajno doprineti kontrolnom okruženju kroz asistenciju rukovodstvu u nadgledanju drugih kontrolnih politika i procedura. Takođe, interni revizori daju korisne predloge za poboljšanja internih kontrola. Za kvalitet interne revizije od presudnog značaja je njena nezavisnost, koja mora biti institucionalizovana u organu javne uprave kroz adekvatnu organizacionu strukturu. Ukoliko nezavisnost ne postoji, tada interna revizija ima vrlo ograničene domete. Takođe, treba osigurati da svaki zaposleni u potpunosti bude upoznat sa svojim dužnostima, očekivanim učinkom i odgovornostima izveštavanja.²⁷

²⁷ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009, str 87

3.4. Kontrolni postupci

Kontrolni postupci su, prema Međunarodnim standardima revizije one politike i postupci koje je, pored politika i postupaka koje čine deo kontrolnog okruženja, uspostavio rukovodilac institucije radi ostvarivanja svojih specifičnih ciljeva. Specifični kontrolni postupci obuhvataju: ²⁸

- izveštavanje, pregled i odobravanje usaglašavanja,
- proveravanje računovodstvene tačnosti evidencija,
- kontrolisanje aplikacija i okruženja kompjuterskih informacionih sistema, na primer, uspostavljanjem kontrola nad: o izmenama kompjuterskih aplikacija; i o pristupa datotekama.
- vođenje i analiza sintetičkih računa i bruto bilansa,
- odobravanje i kontrolisanje dokumentacije,
- upoređivanje podataka iz sopstvenih evidencija sa podacima iz spoljnih izvora,
- upoređivanje rezultata popisa sredstava i izvora sredstava, potraživanja, dugovanja i novčanih sredstava sa računovodstvenim evidencijama,
- ograničavanje neposrednog fizičkog pristupa sredstvima i evidencijama,
- upoređivanje i analiza ostvarenog finansijskog rezultata sa planiranim iznosima.

Kao što se vidi, kontrolni postupci su brojni, te se oni mogu razvrstati u nekoliko grupa: ²⁹

- adekvatno razdvajanje dužnosti,
- odgovarajuća autorizacija transakcija i aktivnosti,
- adekvatna dokumentacija i zapisi,
- fizičke kontrole nad imovinom i informacija i
- izveštavanje.

Adekvatno razdvajanje dužnosti treba da spreči pojavu grešaka i kriminalnih radnji, što je od velikog značaja kako za rukovodioca organa uprave, tako i za revizore i inspekcije.

²⁸ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 12

²⁹ Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS", br. 101/05 i 54/07

Lošim razdvajanjem dužnosti može se smatrati situacija ukoliko neka osoba može učiniti kriminalnu radnju ili grešku, uz istovremeno postojanje mogućnosti sprečavanja njihovog otkrivanja od strane sistema interne kontrole. U vezi sa tim, treba istaći nekoliko najvažnijih oblasti u kojima je ključno pravilno razdvojiti dužnosti:³⁰

1. Razdvajanje upravljanja imovinom od računovodstvenih aktivnosti. Razlog zbog koga je neophodno izvršiti ovakvu raspodelu dužnosti je da osoba koja ima mogućnost pristupa nekoj imovini, ne izvrši njeno otuđenje koje će potom biti prikriveno kroz nevalidnu računovodstvenu evidenciju. Na primer, osoba koja prima novac od obveznika plaćanja, ne sme biti zadužena za knjiženje ove transakcije, jer postoji rizik da će ona novac zadržati za sebe, a u računovodstvu knjižiti npr. povećanje potraživanja od kupaca.
2. Razdvajanje operativnih aktivnosti od procesa njihovog računovodstvenog evidentiranja. Ako bi svaka služba ili odeljenje u instituciji javne uprave samostalno vodilo evidenciju, postojao bi veliki rizik da će ono nastojati da prikaže svoje rezultate boljim nego što to oni u suštini jesu. Zbog toga, računovodstvo treba biti izdvojeno u samostalnu organizacionu jedinicu.
3. Razdvajanje dužnosti administriranja IT od dužnosti korisnika IT aplikacija. Što je kompjuterski sistem kompleksniji, on sve više utiče na procese autorizacije transakcija, njihovog evidentiranja i upravljanja imovinom. Na primer, u javnoj upravi u kojoj je uspostavljen integralni računovodstveni sistem uposlenik u službi nadležnoj za izdavanje rešenja unosi u kompjuterski sistem podatke iz rešenja o naknadi. IT aplikacija je tako kreirana da sama vrši proveru zaduženosti obveznika i na osnovu rezultata pretrage postoji mogućnost da se obveznik upozori ili na drugi način inicira plaćanje pre izdatog rešenja. Dalje, u slučaju kad se rešenje izda (nakon perioda pravosnažnosti), aplikativno se računovodstveno evidentira u odgovarajućim datotekama (glavnoj knjizi, pomoćnim knjigama i sl.). Da bi se ovi uočeni nedostaci otklonili neophodno je da se razdvoje dužnosti administratora od dužnosti korisnika. U prethodnom primeru, odgovornost za dizajniranje i kontrolu računovodstvenog softvera (aplikacije) trebala bi da bude na IT administrativnom osoblju, dok bi korisničko osoblje trebalo biti odgovorno za tačnost podataka koji se unose u sistem.

³⁰ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 198

Odgovarajuća autorizacija transakcija i aktivnosti. Ako su kontrole u instituciji adekvatne, onda svaka transakcija pre njene realizacije mora biti autorizovana. U organizaciji bi postojao nerešiv problem ukoliko bi svaki zaposlenik mogao po svom nahođenju da koristi i troši sredstva budžeta, određuje cene za nabavku roba, usluga ili radova itd. Autorizacija može biti opšta i posebna.³¹

- Opšta autorizacija (tj. opšte ovlašćenje) podrazumeva da rukovodilac institucije uspostavlja politiku koju ostatak organizacije sledi. Kao primer možemo uzeti da rukovodilac neke službe može biti ovlašćen od strane svog nadređenog da odobrava zahteve za nabavku, ali samo do određenog iznosa.
- Posebna autorizacija (tj. posebno ovlašćenje) odnosi se na pojedinačnu aktivnost.

Naime, rukovodilac organa uprave se obično ne opredeljuje za definisanje generalne politike autorizacije za neke aktivnosti, pa je prilikom njihove autorizacije potrebno doneti posebnu odluku.

Važno je razlikovati autorizaciju koju vrši rukovodilac organa uprave od odobrenja koje vrše zaposleni. Dok se autorizacija odnosi na uspostavljanje generalne politike ili politike za specifične aktivnosti, dotle davanje odobrenja predstavlja aktivnost implementacije odluka rukovodioca od strane zaposlenih.³²

Adekvatna dokumentacija i iskazi. Dokumenti i iskazi su sredstva putem kojih se unose i sumiraju transakcije. Oni obuhvataju knjigovodstvene dokumente (ulazne račune, odluke, platne liste i sl.), kao i knjigovodstvene knjige (glavna knjiga i pomoćne knjige). Dokumenti i iskazi se često drže u elektronskom obliku, u formi kompjuterskih datoteka, se te na kraju godine ili po potrebi štampaju i arhiviraju. Uloga dokumenata je da omoguće prenos informacija u okviru ili između institucije i njene okoline. Pri tome, oni pružaju razumno uverenje da su promene na imovini kontrolisane na adekvatan način i da su transakcije pravilno evidentirane. Ključni principi na kojima preduzeće treba da zasniva dizajn i upotrebu dokumenata su:³³

³¹ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str 15

³² Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009, str 88

³³ Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, Sl. glasnik RS", br. 101/05 i 54/07

- Dokumenti treba da su, ukoliko je to moguće, pre upotrebe numerisani (protokolisani). Ovim postupkom se uspostavlja kontrola nad otkrivanjem gubitka dokumenata ili omogućava njihovo lakše kasnije pronalaženje,
- Dokumenti treba da su pripremljeni odmah, odnosno u što kraćem vremenskom roku nakon poslovnog događaja. Ukoliko je vremenski interval dug, povećan je rizik valjanosti dokumentacije,
- Dokumenti treba da su jednostavni, tako da mogu biti lako razumljivi,
- Dokumenti trebaju biti koncipirani tako da se mogu koristiti u različitim okolnostima. Na primer, izdato rešenje treba da bude osnov za naplatu naknade, da služba nadležna za izdavanje rešenja dobije relevantne informacije za praćenje naplate, a da obveznik plaćanja razume njen sadržaj prilikom plaćanja i sl.,
- Dokumentacija treba biti dizajnirana tako da usmerava na ispravno popunjavanje i korišćenje. Pravilan dizajn dokumentacije podrazumeva da su dokumenti numerisani, da za svaki primerak piše kome ga treba poslati, da se dizajnira prostor za autorizaciju i sl.

Fizička kontrola nad imovinom i dokumentima. Zaštita imovine znači ograničavanje pristupa resursima i informacijama kako bi se pomoglo umanjenje rizika neovlašćene upotrebe ili gubitka. U protivnom, imovina može biti ukradena, a informacije izmenjene ili uništene.³⁴ U takvim okolnostima, može biti ugroženo normalno funkcionisanje javne institucije. Ukoliko je poslovanje institucije informatizirano, posebnu pažnju je potrebno obratiti na zaštitu kompjuterske opreme, aplikacija i datoteka. Za fizičku kontrolu pristupa informatičkim resursima preporučuju se: zaključavanja prostorija u kojim se ti resursi nalaze, kontrola uslova okruženja na mestima gde se koriste kompjuteri (vlažnost vazduha i temperatura) i obezbeđenje adekvatnog mesta za arhiviranje aplikacija i datoteka sa računovodstvenim podacima (tzv. baze aplikacija i podataka).

Izveštavanje - nezavisne provere (tzv. interna verifikacija) Izveštavanje predstavlja neophodan alat rukovodstva u svrhu kontrole, a na način definisan zakonima. Izveštavanje je sredstvo nadziranja onda kada pruža informacije o pitanjima kao što su vremenski rokovi, postizanje ciljeva, budžet, i sl. Održavanje i analiza računa, probnih bilansi, kao i sravnjivanje

³⁴ Hayes R i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine, str 26

i proveru računске tačnosti su takođe deo procesa izveštavanja. Nezavisne provere su izuzetno značajne, jer ukoliko se primena postojećih kontrolnih politika i procedura ne proverava, postoji opasnost da se u praksi odstupi od njihove primene. Zaposleni mogu da zaborave ili da namerno prestanu da koriste kontrolne procedure ukoliko ne postoji neko lice koje je odgovorno da nadgleda, kontroliše i vrednuje njihov rad.³⁵

3.5. Informisanje, komunikacija i ocena

Efikasan sistem interne kontrole zahteva postojanje pouzdanih sistema informacija u svrhu pružanja blagovremenih i pouzdanih informacija, kao i efikasnih kanala komunikacije koji osiguravaju da svo osoblje u potpunosti razume i poštuje politike i procedure, kao i da druge relevantne informacije dođu do određenih zaposlenih. Institucija može da ima odlične politike i procedure ali one neće biti efikasne ukoliko nisu dostavljene osoblju koje obavlja te dužnosti.³⁶

Efikasna komunikacija takođe treba postojati u širem smislu, unutar celokupne institucije i od vrha prema dnu i obratno. Svi zaposleni moraju dobiti jasnu poruku od vrha rukovodstva da se odgovornosti za kontrolu moraju shvatiti ozbiljno.

Proces interne kontrole mora biti nadziran i modifikovan ukoliko je to neophodno, kako bi sistem interne kontrole dinamično reagovao na izmenjene uslove koji utiču na nivo rizika unutar institucije. Nadziranje je deo svakodnevnih aktivnosti rukovodstva kao što je stalni nadzor i redovni izveštaji rukovodstva, ali takođe obuhvata i odvojena periodična ocenjivanja putem mehanizama kao što je samoprocena, kada zaposleni odgovorni za određene aktivnosti utvrđuju efikasnost kontrola za date aktivnosti. Učestalost periodičnih pregleda će biti određeno razmatranjem rizika, kao i učestalošću i prirodom promena u operativnom okruženju. Odvojena ocenjivanja omogućavaju rukovodstvu da stekne uvid u ukupnu efikasnost interne kontrole. Četiri aspekta kontrole bi trebalo da budu ocenjena:³⁷

- Da li je kontrolna radnja ispravna – tj. da li će kontrola umanjiti identifikovani rizik?
- Da li je ustanovljena – tj. da li je uspostavljena kao formalna aktivnost rukovodstva?

³⁵ Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008

³⁶ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine, str 28

³⁷ Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str. 12

- Da li je efikasna – tj. da li funkcioniše kao što je planirano?
- Da li je delotvorna – tj. da li smanjenje rizika putem određene kontrole opravdava utrošak održavanja kontrole?

Pored toga, kontrolne radnje su često međusobno povezane, pa je potrebno oceniti kombinaciju uticaja grupnog efekta. Na primer, određene kontrolne radnje, iako su pojedinačno efikasne, mogu biti umanjene kada su u grupi sa drugim radnjama. Nepravilnosti interne kontrole trebaju biti dokumentirane i blagovremeno prijavljene odgovarajućem nivou rukovodstva i pravilno adresirane. Preporučuje se obavljanje godišnjih periodičnih pregleda glavnih sistema i procedura, a nešto ređe ili po potrebi za sisteme i aktivnosti koje pokazuju manji nivo rizika. Procena se takođe mora izvršiti nakon svake veće promene u instituciji.³⁸

3.6. Interna kontrola u funkciji menadžmenta

Sistem interne kontrole u funkciji upravljanja i internog nadzora u organizaciji je osnovni cilj rada, a tako je i značajan faktor povećanja objektivnosti informacija potrebnih u odlučivanju i odabiru odluka menadžmenta.

Uspostavljanje funkcionalnih internih kontrola je neophodnost u svim sektorima i složenim sistemima. Znacaj interne kontrole proističe iz činjenice da ona pomaze menadžmentu u ostvarivanju proklamovanih poslovnih ciljeva i politika poslovanja. Ciljevi su višestruki i različiti, a najcesce se pominju:

1. Profitabilnost
2. Sprečavanje nastajanja gubitaka
3. Sprečavanje zloupotreba
4. Sprovodjenje budžeta

Interna kontrola utice realnije i pouzdanije na finansijsko izveštavanje. Sistem interne kontrole preduzeća se sastoji od skupa specifičnih politika i procedura koje su tako

³⁸ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine, str 30

koncipirane da se menadžmentu pruži razumno uverenje da će kratkorocni i dugorocni ciljevi koje ono smatra bitnim za preduzeće, biti ispunjeni.³⁹

Menadžment ima ciljeve koji se zahtevaju od interne kontrole, i mogu se razvrstati u tri grupe:

1. Realno i pouzdano finansijsko izveštavanje – zahteva od interne kontrole da sprečava da se neki poslovni događaji dese a da se o tome ne formira dokumentacija i potom adekvatno tretira u knjigovodstvu.
2. Efikasno poslovanje – zahtev koji se postavlja pred internu kontrolu odnosi se na obezbedjenje korektnih uslova poslovanja, procesa i poslovnih aktivnosti koji će sprečiti neracionalno trošenje, gubitke itd.
3. Uskladenost – je zahtev da se poslovanje uskladi sa pozitivnim zakonima, propisima, standardima i svim inim obrascima ponasanja koji te procese čine legalnim i društveno prihvatljivim.

Interna kontrola je u bitnoj funkciji top menadžmenta, jer nadgleda i kontroliše rad menadžmenta na nivoima ispod. U većim preduzećima kontrola radi i za upravni odbor i za akcionare. Ona je nezavisna i služi kao dodatna garancija za uspostavljanje poželjnog kontrolnog ambijenta.

Kontrola je jedan od bitnih elemenata ili podsistema menadžmenta, koji ima vrlo važnu ulogu u procesu upravljanja. Istovremeno je kontrola i sistem koji se sastoji od različitih elemenata. Ona je možda i najvažniji element menadžmenta, jer se kontrolom pregleda i koriguje rad svakog zaposlenog i time sprečava deformacija poslovnih aktivnosti. Zato kontrolu treba shvatiti i uzavati kao prvi i osnovni uslov za izvršavanje zadataka i poslovnih ciljeva.

Ona je prisutna u radu svakog menadžera, jer tamo gde nema kontrole nema ni blagovremenog izvršavanja planiranih poslovnih aktivnosti. Kontrola je ujedno i saznanje i potvrda da je, prema usvojenom planu ili određenom standardu, određeni zadatak ili posao završen.

Ona je čvrsto vezana za planiranje, kao i planiranje za kontrolu, i zato ih mnogi smatraju srodnim i povezanim aktivnostima, i međusobno ih ne odvajaju. Kada su zajedno ova dva

³⁹ Stanišić M., *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str 59

Interna kontrola preduzeća sa osvrtom na internu kontrolu u AD Železnice Srbije

elementa, oni čine komplet i imaju sinergijsko dejstvo. Samo ovako povezani i kompletni elementi su korisni za uspešno poslovanje, odnosno za menadžment.

4. Značaj razumevanja pravnog lica interne kontrole

Revizorovo razumevanje pravnog lica i njegovog okruženja sastoji se od razumevanja sledećih aspekata:⁴⁰

1. Granske, regulatorne i druge spoljnih činioci, uključujući primenljivi okvir finansijskog izveštavanja.
2. Prirodu pravnog lica, uključujući izbor i primenu računovodstvenih politika pravnog lica
3. Ciljeve i strategije i odgovarajuće poslovne rizike koji mogu dovesti do materijalne greške finansijskih izveštaja
4. Merenje i razmatranje finansijskih učinaka pravnog lica.
5. Interne kontrole.

Priroda, vreme i obim obavljenih procedura za procenu rizika zavise od okolnosti angažovanja kao što su veličina i složenost pravnog lica i iskustvo revizora sa njim. Pored toga, utvrđivanje značajnih promena u bilo kojem od navedenih aspekata pravnog lica u odnosu na ranije periode posebno je značajno u sticanju dovoljnog razumevanja pravnog lica radi utvrđivanja i procene rizika materijalne greške.

4.1. Uticaj spoljnih činilaca

Revizor treba da stekne razumevanje odgovarajućih granskih, regulatornih i drugih spoljnih činilaca, uključujući primenljivi okvir finansijskog izveštavanja. Ti činioци obuhvataju uslove u grani kao što su konkurentsko okruženje, odnosi između kupaca i dobavljača i tehnološki razvoj; regulatorno okruženje koje obuhvata, između ostalog, primenljivi okvir finansijskog izveštavanja, pravno i političko okruženje i zahteve iz okruženja koji utiču na granu i pravno lice; i druge spoljni činioци kao što su opšti privredni uslovi.⁴¹

⁴⁰ MSR 250 "Razmatranje zakona i propisa u reviziji finansijskih izveštaja" za dodatne zahteve vezane za pravni i regulatorni okvir primenljiv na pravno lice i granu

⁴¹ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002. godine, str 99

Grana u kojoj pravno lice posluje može dovesti do pojave posebnih rizika materijalne greške koji proističu iz prirode posla ili stepena regulacije. Na primer, dugoročni ugovori mogu obuhvatati značajne procene prihoda i troškova koji dovode do pojave rizika materijalne greške. U tim slučajevima, revizor razmatra da u tim koji radi na angažovanju treba uključiti članove sa dovoljno odgovarajućeg znanja i iskustva.⁴²

Zakonodavni i regulatorni zahtevi često određuju primenljiv okvir finansijskog izveštavanja koji će rukovodstvu koristiti u pripremi finansijskih izveštaja pravnog lica. U većini slučajeva, primenljiv okvir finansijskog izveštavanja biće onaj u pravnom sistemu u kojem je pravno lice registrovano ili radi i u kojem se nalazi revizor, a revizor i pravno lice imaće zajedničko razumevanje tog okvira. U određenim slučajevima ne mora postojati lokalni okvir finansijskog izveštavanja, u kom slučaju će na izbor pravnog lica uticati lokalna praksa u grani, potrebe korisnika ili drugi činioci. Na primer, konkurenti pravnog lica mogu primenjivati Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (MSFR), a pravno lice može utvrditi da MSFR takođe odgovara njegovim zahtevima za finansijskim izveštavanjem. Revizor razmatra da li lokalni propisi utvrđuju određene zahteve finansijskog izveštavanja za granu u kojoj pravno lice posluje, jer finansijski izveštaji mogu biti materijalno pogrešni u kontekstu primenljivog okvira finansijskog izveštavanja ukoliko rukovodstvo ne pripremi finansijski izveštaj u skladu sa tim propisima.⁴³

4.2. Razumevanje prirode pravnog lica

Revizor treba da stekne razumevanje prirode pravnog lica. Priroda pravnog lica odnosi se na operacije pravnog lica, njegovo vlasništvo i upravljanje, vrste investicija koje ono vrši i planove koje donosi, način na koji je pravno lice strukturirano i kako je finansirano. Razumevanje prirode pravnog lica omogućava revizoru da shvati koje klase transakcija, salda računa i obelodanjivanja može očekivati u finansijskim izveštajima⁴⁴

Pravno lice može imati složenu strukturu sa podružnicama ili drugim sastavnim delovima na više mesta. Pored problema konsolidacije u takvim slučajevima, druga pitanja kod složenih struktura koja mogu dovesti do pojave rizika materijalne greške uključuju:

⁴² *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 203

⁴³ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str. 98

⁴⁴ Messier, Jr., W.F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, Third edition, McGraw-Hill International Edition, 2003, str. 84

raspodelu gubitaka na poslovne segmente i njegovo umanjenje; da li su investicije zajednička ulaganja, podružnice ili investicije koje se odnose na primenu metoda sopstvenog kapitala; i da li su pravna lica sa posebnom svrhom uzeta u obzir na odgovarajući način.⁴⁵

Razumevanje vlasništva i odnosa između vlasnika i drugih fizičkih ili pravnih lica takođe je značajno u utvrđivanju da li su utvrđene i na pravilan način uzete u obzir transakcije između povezanih lica.⁴⁶

Revizor treba da stekne razumevanje o izboru i primeni računovodstvenih politika pravnog lica i razmotri da li su one odgovarajuće za njegove poslove i u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja i računovodstvenim politikama koje se koriste u odgovarajućoj grani. Ovo razumevanje obuhvata metode koje pravno lice koristi za objašnjavanje značajnih ili nesvakidašnjih transakcija; efekat značajnih računovodstvenih politika u kontroverznim ili novim oblastima za koje nedostaju merodavna uputstva ili saglasnost; i promene u računovodstvenim politikama pravnog lica. Revizor takođe utvrđuje standarde i propise za finansijsko izveštavanje koji su novi za pravno lice i razmatra kada će i kako pravno lice usvojiti te zahteve. U slučajevima kada je pravno lice promenilo izbor ili metodu primene značajne računovodstvene politike, revizor razmatra razloge za promenu i da li je to svrsishodno i u skladu sa zahtevima primenljivog okvira finansijskog izveštavanja.

Prezentacija finansijskih izveštaja u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja obuhvata odgovarajuće obelodanjivanje materijalnih pitanja. Ta pitanja odnose se na oblik uređenja i sadržaj finansijskih izveštaja i njihovih dopuna, uključujući, na primer, korišćenu terminologiju, iznos detalja, klasifikaciju stavki u izveštajima i osnovu datih iznosa. Revizor razmatra da li je pravno lice obelodanilo određeno pitanje na odgovarajući način u svetlu okolnosti ili činjenica kojih je revizor svestan u tom trenutku.

4.3. Ciljevi, strategije i poslovni rizici

Revizor treba da stekne razumevanje o ciljevima i strategijama pravnog lica i odgovarajućim poslovnim rizicima koji mogu dovesti do materijalne greške finansijskih izveštaja. Pravno lice obavlja svoje poslove u kontekstu industrijskih, regulatornih i drugih internih i spoljnih činilaca. Da bi odgovorili na te činioce, rukovodstvo pravnog lica ili lica

⁴⁵ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 204

⁴⁶ MSR 550 "Povezana lica" pruža dodatna uputstva o revizorovim razmatranjima značajnim za povezana lica.

odgovorna za upravljanje, definišu ciljeve koji predstavljaju ukupne planove za pravno lice. Strategije su operativni pristupi kojima rukovodstvo namerava da ostvari ciljeve. Poslovni rizici proističu iz značajnih uslova, događaja, okolnosti, delovanja ili nedelovanja koji mogu negativno uticati na sposobnost pravnog lica da ostvari svoje ciljeve i izvrši strategije, ili iz postavljanja neodgovarajućih ciljeva i strategija. Kao što se menja spoljno okruženje, obavljanje poslova pravnog lica takođe je dinamično i strategije i ciljevi pravnog lica vremenom se menjaju.⁴⁷

Poslovni rizik širi je od rizika materijalne greške finansijskih izveštaja, mada uključuje ovaj drugi. Poslovni rizik posebno može proisteci iz promene ili složenosti, mada neprepoznavanje potrebe za promenom takođe može dovesti do rizika. Promena može nastati, na primer, iz razvoja novih proizvoda koji mogu propasti, iz neodgovarajućeg tržišta, čak i kada su uspešno razvijeni, ili iz grešaka koje mogu dovesti do dugova i rizika za reputaciju. Razumevanje poslovnih rizika povećava verovatnoću utvrđivanja rizika materijalne greške. Međutim, revizor nema odgovornost da utvrdi ili proceni sve poslovne rizike.⁴⁸

Većina poslovnih rizika imaće, konačno, finansijske posledice i stoga će uticati na finansijske izveštaje. Međutim, ne dovode svi poslovni rizici do rizika materijalne greške. Poslovni rizik može imati trenutnu posledicu za rizik greške klasa transakcija, salda računa i obelodanjivanja na nivou tvrdnje ili finansijskih izveštaja kao celine. Na primer, poslovni rizik koji potiče iz smanjenja potrošačke baze zbog konsolidacije grane može povećati rizik materijalne greške vezan za vrednovanje potraživanja. Međutim, isti rizik, posebno u kombinaciji sa privredom koja se smanjuje, može takođe imati dugoročnu posledicu, koju revizor uzima u obzir kada procenjuje svrsishodnost pretpostavke o uspešnom preduzeću. Revizorovo razmatranje da li poslovni rizik može dovesti do materijalne greške stoga se donosi u svetlu okolnosti pravnog lica. Rukovodstvo obično utvrđuje poslovne rizike i razvija pristupe za njihovo prevazilaženje.⁴⁹

Manja pravna lica često ne postavljaju svoje ciljeve i strategije, niti upravljaju odgovarajućim poslovnim rizicima, preko formalnih planova ili procesa. U mnogim slučajevima, neće biti dokumentacije o takvim pitanjima. U tim pravnim licima, revizor

⁴⁷ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str. 102

⁴⁸ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine, str 32

⁴⁹ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 206

najčešće stiče razumevanje preko upita rukovodstvu i posmatranja kako pravno lice reaguje na takva pitanja.

4.4. Merenje učinaka pravnog lica

Revizor treba da stekne razumevanje o merenju i pregledu finansijskih učinaka pravnog lica. Mere učinaka i njihova provera ukazuje revizoru na aspekte učinaka pravnog lica koje rukovodstvo i drugi smatraju značajnim. Mere učinaka, bilo spoljne ili interne, stvaraju pritiske za pravno lice koji mogu motivisati rukovodstvo da preuzme akciju radi poboljšanja poslovnih učinaka ili da netačno pripreme finansijski izveštaj. Sticanje razumevanja o merama učinaka pravnog lica pomaže revizoru u razmatranju da li takvi pritisci dovode do akcija rukovodstva koje mogu povećati rizike materijalne greške.⁵⁰

Merenje i pregled finansijskih učinaka pravnog lica od strane rukovodstva treba razlikovati od nadgledanja mada se njihove svrhe mogu preklapati. Međutim, nadgledanje kontrola posebno se bavi efektivnim funkcionisanjem interne kontrole razmatranjem informacija o kontroli. Merenje i pregled učinaka usmereno je na to da li poslovni učinci zadovoljavaju ciljeve koje je postavilo rukovodstvo (ili treća lica), ali u određenim slučajevima indikatori učinaka takođe pružaju informacije koje omogućavaju rukovodstvu da utvrdi nedostatke u internoj kontroli.⁵¹

Interno nastale informacije koje koristi rukovodstvo za ovu svrhu mogu uključivati ključne indikatore učinaka (finansijske i nefinansijske), budžete, analizu varijanse, informacije o segmentima i izveštaje o učincima divizionu, odeljenja ili drugog nivoa i poređenja učinaka pravnih lica sa učincima konkurenata. Spoljna lica takođe mogu meriti i pregledati finansijske učinke pravnog lica. Na primer, spoljne informacije kao što su izveštaji analitičara ili izveštaji agencija za ocenu kreditnih sposobnosti mogu pružiti informacije korisne revizoru za razumevanje pravnog lica i njegovog okruženja. Takvi izveštaji često se dobijaju od pravnog lica u kojem je vršena revizija.⁵²

Interne mere mogu istaći neočekivane učinke ili trendove koji zahtevaju upite rukovodstva drugima u cilju utvrđivanja njihovih uzroka i preuzimanja korektivne akcije

⁵⁰ Messier, Jr., W.F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, Third edition, McGraw-Hill International Edition, 2003, str. 133

⁵¹ Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str. 144

⁵² *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 209

(uključujući, u određenim slučajevima pravovremeno otkrivanje i ispravljanje grešaka). Mere učinaka mogu takođe ukazati revizoru na rizik greške određenih informacija u finansijskom izveštaju. Na primer, mere učinaka mogu ukazati da pravno lice ima nesvakidašnje brz rast ili rentabilnost u poređenju sa rastom ili rentabilnošću drugih pravnih lica u istoj grani. Takve informacije, posebno ako se uzmu zajedno sa drugim činionicima kao što su bonus na osnovu učinaka ili stimulativno nagrađivanje, mogu ukazati na mogući rizik pristrasnosti rukovodstva u pripremi finansijskih izveštaja.⁵³

Veći deo informacija koji se koristi u merenju učinaka može proizvesti informacioni sistem pravnog lica. Ako rukovodstvo pretpostavlja da su podaci koji se koriste za pregled učinaka pravnog lica tačni, bez osnova za tu pretpostavku, mogu postojati greške u informacijama koje vode rukovodstvo ka netačnim zaključcima o učincima. Kada revizor namerava da koristi mere učinaka za svrhu revizije (na primer za analitičke procedure) revizor razmatra da li se informacije koje se odnose na pregled učinaka pravnog lica od strane rukovodstva pružaju pouzdanu osnovu i da li su dovoljno precizne za takvu svrhu. Ukoliko koristi mere učinaka, revizor razmatra da li su one dovoljno precizne za otkrivanje materijalnih grešaka.

Manja pravna lica obično nemaju formalne procese za merenje i pregled finansijskih učinaka pravnih lica. Rukovodstvo se ipak često oslanja na određene ključne indikatore za koje znanje i iskustvo o poslu ukazuje da su pouzdane osnove za ocenu finansijskih učinaka i preduzimanje odgovarajuće akcije.

4.5. Razumevanje interne kontrole

Revizor treba da stekne razumevanje o internoj kontroli značajnoj za reviziju. Revizor koristi razumevanje interne kontrole radi utvrđivanja vrsta mogućih grešaka, razmatranja faktora koji utiču na rizike materijalne greške i osmišljavanja prirode, vremena i obima daljih revizorskih procedura.⁵⁴

Interna kontrola je proces koji osmišljavaju i na koji utiču lica odgovorna za upravljanje, rukovodstvo i druga lica radi pružanja uveravanja u razumnoj meri o ostvarivanju ciljeva pravnog lica u vezi sa pouzdanošću finansijskog izveštavanja,

⁵³ Stanišić M., *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str 221

⁵⁴ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 218

efektivnosti i efikasnosti operacija i poštovanja primenljivih zakona i propisa. Sledi da je interna kontrola osmišljena i sprovedena radi prevazilaženja utvrđenih poslovnih rizika koji prete ostvarivanju svakog od ovih ciljeva.

Interna kontrola, sastoji se od sledećih sastavnih delova:⁵⁵

1. Kontrolnog okruženja.
2. Procesa procene rizika pravnog lica.
3. Informacionog sistema, uključujući odgovarajuće poslovne procese, značajnog za finansijsko izveštavanje i komuniciranje.
4. Kontrolnih aktivnosti.
5. Nadgledanja kontrola.

Podela interne kontrole na pet sastavnih delova pruža revizorima koristan okvir za razmatranje kako različiti aspekti interne kontrole pravnog lica mogu uticati na reviziju. Podela ne mora obavezno odražavati kako pravno lice razmatra i sprovodi internu kontrolu. Takođe, osnovno razmatranje revizora je da li i kako određena kontrola sprečava, ili otkriva i ispravlja materijalne greške u klasama transakcija, saldima računa ili obelodanjivanjima i njihovim odgovarajućim tvrdnjama, a ne njenu klasifikaciju na bilo koju određenu komponentu. Shodno tome, revizori mogu koristiti različitu terminologiju ili okvire za opisivanje različitih aspekata interne kontrole, i njihove efekte na reviziju.⁵⁶

Način na koji je interna kontrola osmišljena i sprovedena razlikuje se u zavisnosti od veličine i složenosti pravnog lica. Posebno, manja pravna lica mogu koristiti manje formalna sredstva i jednostavnije procese i procedure za ostvarivanje svojih ciljeva. Na primer, manja pravna lica sa aktivnom uključenosti rukovodstva u proces finansijskog izveštavanja ne moraju imati obimne opise računovodstvenih procedura ili detaljne pisane politike. Za određena pravna lica, posebno vrlo mala pravna lica, vlasnik-rukovodilac⁵⁷ može obavljati funkcije koje bi se u većem pravnom licu odnosile na nekoliko sastavnih delova interne

⁵⁵ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002. str 37

⁵⁶ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁵⁷ Ovaj MSR koristi izraz "vlasnik-rukovodilac" da bi ukazao na sopstvenike pravnih lica koji su uključeni u svakodnevno vođenje pravnog lica.

kontrole. Stoga, sastavni delovi interne kontrole ne moraju se jasno razlikovati u manjim pravnim licima, ali njihove osnovne svrhe jednako su opravdane.⁵⁸

4.6. Kontrole bitne za reviziju

Postoji direktna veza između ciljeva pravnog lica i kontrole koje ono sprovodi radi pružanja uveravanja u razumnoj meri o njihovom ostvarivanju. Ciljevi pravnog lica, a time i kontrole, odnose se na finansijsko izveštavanje, operacije i usklađenost; međutim, nisu svi ovi ciljevi i kontrole značajni za revizorovu procenu rizika.

Kontrole koje su značajne za reviziju obično se odnose na cilj pravnog lica da pripremi finansijske izveštaje za spoljne svrhe koji daju istinitu i objektivnu sliku (ili su prikazani istinito, po svim materijalnim pitanjima) u skladu sa primenjivim okvirom finansijskog izveštavanja i upravljanjem rizikom koji mogu dovesti do pojave materijalne greške u tim finansijskim izveštajima. Stvar je stručne ocene revizora, prema zahtevima ovog MSR, da li je kontrola, pojedinačno ili zajedno sa drugima, značajna za revizorova razmatranja u proceni rizika materijalne greške i osmišljavanju i obavljanju daljih procedura kao odgovor na procenjene rizike. U davanju te ocene, revizor razmatra okolnosti, primenjiv sastavni deo i činioce kao što su:⁵⁹

- Revizorova ocena o materijalnosti.
- Veličina pravnog lica
- Priroda posla pravnog lica, uključujući njegovu organizaciju i karakteristike vlasništva.
- Raznolikost i složenost operacija pravnog lica.
- Primenjivi zakonski i regulatorni zahtevi.
- Priroda i složenost sistema koji su deo interne kontrole pravnog lica, uključujući korišćenje uslužnih organizacija.

Kontrole o potpunosti i tačnosti informacija koje je proizvelo pravno lice mogu takođe biti značajne za reviziju ukoliko revizor namerava da koristi te informacije u osmišljavanju i obavljanju daljih procedura. Ranije iskustvo revizora sa tim pravnim licem i informacije

⁵⁸ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002. str 40

⁵⁹ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

stečene u razumevanju pravnog lica i njegovog okruženja i tokom revizije pomažu revizoru u utvrđivanju kontrola značajnih za reviziju. Osim toga, iako se interna kontrola primenjuje na celo pravno lice ili na bilo koju od njegovih operativnih jedinica ili poslovnih procesa, razumevanje interne kontrole koje se odnosi na svaku od postoperativnih jedinica i poslovnih procesa pravnog lica ne mora biti značajno za reviziju.⁶⁰

Kontrole koje se odnose na operacije i ciljeve usklađenosti mogu, međutim, biti značajne za reviziju ukoliko se one odnose na podatke koje revizor ocenjuje ili koristi u primeni revizorskih procedura. Na primer, kontrole koje se odnose na nefinansijske podatke koje revizor koristi u analitičkim procedurama, kao što su statistički podaci o proizvodnji, ili kontrole koje se odnose na otkrivanje nepoštovanja zakona i propisa koji mogu imati direktne ili materijalne posledice na finansijske izveštaje, kao što su kontrole o poštovanju zakona i propisa o porezu na dohodak, a koje se koriste za utvrđivanje iznosa poreza na dohodak, mogu biti značajne za reviziju.

Pravno lice obično ima kontrole koje se odnose na ciljeve koji nisu značajni za reviziju i stoga ih ne treba razmatrati. Na primer, pravno lice može se osloniti na savremeni sistem automatskih kontrola radi obavljanja efikasnih i efektivnih operacija (kao što je sistem automatskih kontrola za održavanje reda letenja kod komercijalnih avio-prevoznika), ali te kontrole obično neće biti značajne za reviziju.⁶¹

Interna kontrola o zaštiti aktive od neovlašćenog sticanja, korišćenja ili raspolaganja može uključivati kontrole koje se odnose na finansijsko izveštavanje i poslovne ciljeve. U sticanju razumevanja o svakom od sastavnih delova interne kontrole, revizorovo razmatranje kontrola zaštite najčešće je ograničeno na one kontrole značajne za pouzdanost finansijskog izveštavanja. Na primer, korišćenje kontrola pristupa, kao što su lozinke, koje ograničavaju pristup podacima i programima koji obrađuju gotovinske isplate mogu biti značajne za reviziju finansijskih izveštaja. Suprotno tome, kontrole za sprečavanje prekomerne upotrebe materijala u proizvodnji obično nisu značajne za reviziju finansijskih izveštaja.⁶²

Kontrole značajne za reviziju mogu postojati u svakom od sastavnih elemenata interne kontrole i dalje razmatranje kontrola značajnih za reviziju dato je u naslovima za svaki

⁶⁰ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 220

⁶¹ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002. str 43

⁶² Messier, Jr., W.F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, Third edition, McGraw-Hill International Edition, 2003, str 122

sastavni deo interne kontrole. Pored toga, paragrafi 113 i 115 razmatraju određene rizike za koje se od revizora zahteva da oceni izgled kontrola pravnog lica za te rizike i utvrdi da li su one sprovedene.

4.7. Dubina razumevanja interne kontrole

Sticanje razumevanja o internoj kontroli uključuje ocenu izgleda kontrole i utvrđivanje da li je ona sprovedena. Ocena izgleda kontrole obuhvata razmatranje da li kontrola može, pojedinačno ili zajedno sa drugim kontrolama da efektivno spreči, ili otkrije i ispravi materijalne greške. Dalje objašnjenje sadržano je u diskusiji o svakom sastavnom delu interne kontrole datom u daljem tekstu. Sprovođenje kontrole znači da kontrola postoji i da je pravno lice koristi. Revizor razmatra izgled kontrole u utvrđivanju da li da razmatra njeno sprovođenje. Nepravilno osmišljena kontrola može predstavljati materijalnu slabost⁶³ u internoj kontroli pravnog lica i revizor razmatra da li da to saopšti licima odgovornim za upravljanje i rukovođenje.

Procedure za procenu rizika radi pribavljanja revizorskih dokaza o izgledu i sprovođenju odgovarajućih kontrola mogu uključivati upite zaposlenima u pravnom licu, opažanje primene posebnih kontrola, proveru dokumenata i izveštaja i praćenje transakcija preko informacionog sistema značajnog za finansijsko izveštavanje. Sam upit nije dovoljan za ocenu izgleda kontrole značajne za reviziju, niti za utvrđivanje da li je ona sprovedena.⁶⁴

Sticanje razumevanja o kontrolama pravnog lica nije dovoljno za testiranje efektivnosti funkcionisanja kontrola ukoliko ne postoji određena automatizacija koja omogućava konzistentnu primenu operacije kontrole (ručni i automatizovani elementi interne kontrole značajni za reviziju dodatno su opisani u tekstu ispod). Na primer, pribavljanje revizorskih dokaza o sprovođenju kontrole koja se ručno obavlja u određenom trenutku vremena ne pruža revizorske dokaze o efektivnosti funkcionisanja kontrole u drugim vremenima tokom perioda za koji se vrši revizija. Međutim, IT omogućava pravnom licu da dosledno obradi velike količine podataka i povećava sposobnost pravnog lica da nadgleda učinke kontrolnih aktivnosti i ostvari efektivno odvajanje dužnosti sprovođenjem kontrola bezbednosti u aplikacijama, bazama podataka i operativnim sistemima. Stoga, zbog inherentne doslednosti IT obrade, obavljanje revizorskih procedura radi utvrđivanja da li je

⁶³ Materijalna slabost u internoj kontroli je ona koja može imati materijalni efekat na finansijski izveštaj.

⁶⁴ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

sprovedena automatska kontrola može služiti kao test efektivnosti funkcionisanja te kontrole, u zavisnosti od revizorove procene i testiranja kontrola kao što su one o promenama programa..⁶⁵

4.8. Elementi interne kontrole značajni za procenu rizika

Većina pravnih lica koristi IT sisteme za finansijsko izveštavanje i poslovne svrhe. Međutim, čak i kada se IT široko koristi, postojaće ručni elementi u sistemima. Postoje razlike u ravnoteži između ručnih i automatskih elemenata. U određenim slučajevima, posebno u manjim, manje složenim pravnim licima, sistemi mogu biti primarno ručni. U drugim slučajevima, stepen automatizacije može varirati sa određenim sistemima koji su značajno automatski i imaju malo odgovarajućih ručnih elemenata i drugima, čak u istom pravnom licu, koji su dominantno ručni. Kao rezultat, sistem interne kontrole pravnog lica verovatno će sadržati ručne i automatske elemente, čije su karakteristike značajne za revizorovu procenu rizika i dalje revizorske procedure koje se na njima zasnivaju.⁶⁶

Korišćenje ručnih ili automatskih elemenata u internoj kontroli takođe utiče na način na koji transakcije započinju, evidentiraju, obrađuju i izveštavaju.⁶⁷ Kontrole u ručnom sistemu mogu uključivati procedure kao što su odobrenja i pregledi aktivnosti i usaglašavanja i praćenje usaglašenih stavki. Alternativno, pravno lice može koristiti automatske procedure za uvođenje, evidentiranje, obradu i izveštavanje o transakcijama, u kom slučaju evidenciju u elektronskom formatu zamenjuju papirna dokumenta kao što su porudžbenice, fakture, transportna dokumenta i odgovarajuće računovodstvene evidencije. Kontrole u IT sistemima sastoje se od kombinacije automatskih kontrola (na primer, kontrole ugrađene u računarske programe) i ručnih kontrola. Osim toga, ručne kontrole mogu biti nezavisne od IT, mogu koristiti informacije koje je proizveo IT ili mogu biti ograničene na nadgledanje efektivnog funkcionisanja IT i automatskih kontrola i za postupanje sa izuzecima. Kada se IT koristi za uvođenje, evidentiranje, obradu ili izveštavanje o transakcijama, ili drugim finansijskim podacima radi uključivanja u finansijske izveštaje, sistemi i programi mogu obuhvatati kontrole koje se odnose na odgovarajuće tvrdnje za materijalne račune ili mogu biti kritične

⁶⁵ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 227

⁶⁶ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str 228

⁶⁷ Paragraf 9 dodatka 2 definiše uvođenje, evidentiranje, obradu i izveštavanje na način na koji se koriste u ovom MSR.

za efektivno funkcionisanje ručnih kontrola koje zavise od IT. Mešavina ručnih i automatskih kontrola pravnog lica razlikuje se u zavisnosti od prirode i složenosti korišćenja IT u pravnom licu.⁶⁸

U opštem slučaju, IT pruža moguće koristi efektivnosti i efikasnosti za internu kontrolu pravnog lica jer omogućava pravnom licu da:⁶⁹

- Dosledno primenjuje unapred definisana poslovna pravila i obavlja složena izračunavanja prilikom obrade velikih količina transakcija ili podataka;
- Poveća pravovremenost, raspoloživost i tačnost informacija;
- Olakša dodatnu analizu informacija, poveća sposobnost nadgledanja učinaka aktivnosti pravnog lica i njegovih politika i procedura;
- Smanji rizik da će se kontrole zaobići; i
- Povećava sposobnost ostvarivanja efektivnog odvajanja dužnosti sprovođenjem kontrola bezbednosti u aplikacijama, bazama podataka i operativnim sistemima.

IT takođe postavlja specifične rizike internoj kontroli pravnog lica, uključujući:⁷⁰

- Oslanjanje na sisteme ili programe koji netačno obrađuju podatke, obrađuju netačne podatke ili oboje.
- Neovlašćen pristup podacima koji može dovesti do uništavanja podataka ili neodgovarajućih promena podataka, uključujući evidentiranje neovlašćenih ili nepostojećih transakcija, ili netačno evidentiranje transakcija. Posebni rizici mogu se javiti u slučajevima gde više korisnika pristupa zajedničkoj bazi podataka.
- Mogućnost da zaposleni u IT steknu pristup privilegijama većim od onih neophodnih za obavljanje dužnosti koje su im dodeljene čime se narušava odvajanje dužnosti.
- Neovlašćene promene podataka u matičnim datotekama.
- Neovlašćene promene u sistemima ili programima.
- Neizvršenje neophodnih promena u sistemima ili programima.
- Neodgovarajuća ručne intervencija.

⁶⁸ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁶⁹ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str 103

⁷⁰ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 90

- Mogući gubitak podataka ili nemogućnost pristupa podacima na traženi način.

Ručni aspekti sistema mogu biti podesniji kada se zahtevaju ocena i diskrecija, kao u sledećim okolnostima:⁷¹

- Velike, nesvakidašnje ili transakcije koje se ne ponavljaju.
- Okolnosti u kojima je teško definisati, anticipirati ili predvideti greške.
- U izmenjenim okolnostima koje zahtevaju odgovor kontrole van obima postojeće automatske kontrole.
- U nadgledanju efektivnosti automatske kontrole.

Ručne kontrole obavljaju ljudi i one stoga postavljaju specifične rizike internoj kontroli pravnog lica. Ručne kontrole mogu biti manje pouzdane od automatskih kontrola jer se one mogu lakše zaobići, zanemariti ili ukloniti i one su takođe sklonije jednostavnim greškama i propustima. Doslednost primene elementa ručne kontrole stoga se ne može pretpostaviti. Ručni sistemi mogu biti manje podesni za sledeće: ⁷²

- Veliku količinu transakcija ili transakcije koje se ponavljaju ili u situacijama gde se kontrolnim parametrima koji su automatski mogu sprečiti ili otkriti greške koje se mogu anticipirati ili predvideti.
- Kontrolne aktivnosti za koje se na odgovarajući način mogu osmisliti i automatizovati specifični načini za obavljanje kontrole

Obim i priroda rizika interne kontrole razlikuju se u zavisnosti od prirode i karakteristika informacionog sistema pravnog lica. Stoga, u razumevanju interne kontrole, revizor razmatra da li je pravno lice na odgovarajući način odgovorilo na rizike koji proističu iz korišćenja IT ili ručnih sistema utvrđivanjem efektivnih kontrola.

4.9. Ograničenja interne kontrole

Interna kontrola, bez obzira koliko dobro osmišljena i vođena, pravnom licu može pružiti samo uveravanje u razumnoj meri o ostvarivanju ciljeva finansijskog izveštavanja pravnog lica. Na verovatnoću ostvarivanja utiču ograničenja svojstvena internoj kontroli. Tu spadaju realnosti da ljudska ocena u odlučivanju može biti pogrešna i da se u internoj kontroli

⁷¹ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str. 109

⁷² Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002, str 52

moгу javiti poremećaji zbog ljudskih grešaka, kao što su jednostavne greške ili propusti. Na primer, ukoliko zaposleni u informacionom sistemu pravnog lica ne shvataju u potpunosti kako sistem za unošenje porudžbina obrađuje kupoprodajne transakcije, oni mogu pogrešno osmisлити promene u sistemu za obradu prodaje nove linije proizvoda. S druge strane, takve promene mogu biti tačno osmišljene, ali pogrešno shvaćene od pojedinaca koji prevode izgled u programski kod. Greške se takođe mogu javiti u korišćenju informacija koje proizvodi IT. Na primer, automatske kontrole mogu biti osmišljene za izveštavanje o transakcijama preko određenih iznosa koje rukovodstvo proverava, ali pojedinci odgovorni za sprovođenje te provere ne shvataju svrhu tih izveštaja i, zbog toga, ne vrše njihovu proveru, niti proučavaju nesvakidašnje stavke.⁷³

Osim toga, kontrole se mogu zaobići dosluhom dvoje ili više ljudi ili neodgovarajućim zaobilaženjem interne kontrole od rukovodstva. Na primer, rukovodstvo može uči u bočne sporazume sa potrošačima koji menjaju odredbe i uslove standardnih kupoprodajnih ugovora pravnog lica, koji mogu dovesti do neodgovarajućeg prepoznavanja dohotka. Takođe, provere radi ispravki u softverskom programu koje su osmišljene za utvrđivanje i izveštavanje o transakcijama koje prevazilaze utvrđene granice kredita mogu se zaobići i onemogućiti.⁷⁴

Manja pravna lica često imaju manje zaposlenih što može ograničiti stepen do kojeg je odvajanje dužnosti praktično. Međutim, za ključne oblasti, čak i u vrlo malom pravnom licu, može biti praktično sprovesti određeni stepen odvajanja dužnosti ili drugi oblik nedetaljnih, ali efektivnih kontrola. Mogućnost za zaobilaženje kontrola od strane vlasnika-rukovodioca u velikoj meri zavisi od kontrolnog okruženja, a posebno od stavova vlasnika-rukovodioca o značaju interne kontrole.⁷⁵

4.10. Kontrolno okruženje

Revizor treba da stekne razumevanje kontrolnog okruženja. Kontrolno okruženje obuhvata upravljačke i rukovodeće funkcije i stavove, svest i postupke lica odgovornih za upravljanje i rukovođenje koji se odnose na internu kontrolu pravnog lica i njen značaj u

⁷³ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str. 327

⁷⁴ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁷⁵ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str. 330

pravnom licu. Kontrolno okruženje daje ton organizaciji, utičući na svest o kontroli njenih ljudi. To je osnova za efektivnu internu kontrolu, koja obezbeđuje disciplinu i strukturu.⁷⁶

Osnovna odgovornost za sprečavanje i otkrivanje prevare i greške počiva na licima odgovornim za upravljanje i na rukovodstvu pravnog lica. U oceni izgleda kontrolnog okruženja i utvrđivanju da li je ono sprovedeno revizor stiče razumevanje kako je rukovodstvo uz nadzor lica odgovornih za upravljanje, stvorilo i održalo kulturu poštenja i etičkog ponašanja i postavilo odgovarajuće kontrole za sprečavanje i otkrivanje prevare i greške u pravnom licu.

U oceni izgleda kontrolnog okruženja pravnog lica revizor razmatra sledeće elemente i kako su oni uključeni u procese pravnog lica:⁷⁷

- (a) Komuniciranje i sprovođenje integriteta i etičkih vrednosti – suštinski elementi koji utiču na efektivnost izgleda, upravljanja i nadgledanja kontrole.
- (b) Posvećenost stručnosti – razmatranje rukovodstva o nivoima stručnosti za određena radna mesta i kako se ti nivoi prevode u potrebne veštine i znanja.
- (c) Učešće lica odgovornih za upravljanje – nezavisnost od rukovodstva, njihovo iskustvo i ugled, stepen njihove uključenosti i ispitivanja aktivnosti, informacije koje primaju, stepen u kojem se postavljaju teška pitanja i sa rukovodstvom traže odgovore na njih i njihova veza sa unutrašnjim i spoljnim revizorima.
- (d) Filozofija i poslovni stil rukovodstva – pristup rukovodstva u preuzimanju i upravljanju poslovnim rizicima i stavovi i postupci rukovodstva u vezi sa finansijskim izveštavanjem, obradom informacija i računovodstvenim funkcijama i zaposlenim u računovodstvu.
- (e) Organizaciona struktura – okvir unutar kojeg se planiraju, izvršavaju, kontrolišu i pregledaju aktivnosti pravnog lica na ostvarenju njegovih ciljeva.
- (f) Dodeljivanje ovlašćenja i odgovornosti – kako se dodeljuju ovlašćenja i odgovornosti za poslovne aktivnosti i kako su postavljeni odnosi izveštavanja i hijerarhije ovlašćenja.
- (g) Politike i prakse ljudskih resursa – zapošljavanje, orijentacija, obuka, ocenjivanje, savetovanje, napredovanje, nagrađivanje i dopunske akcije.

⁷⁶ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁷⁷ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007

Prilikom razumevanja elemenata kontrolnog okruženja revizor takođe razmatra da li su oni sprovedeni. Revizor najčešće pribavlja odgovarajuće revizorske dokaze kombinacijom upita i drugih procedura za procenu rizika, na primer, potvrđujući dokaze pregledanjem ili proverom dokumenata. Na primer, upitima rukovodstvu i zaposlenima revizor može steći razumevanje o tome kako rukovodstvo prenosi zaposlenima svoje stavove o poslovnim praksama i etičkom ponašanju. Revizor utvrđuje da li su kontrole sprovedene razmatranjem, na primer, da li je rukovodstvo donelo formalni kodeks ponašanja i da li ono postupa na način koji podržava kodeks ili toleriše kršenja, ili odobrava izuzetke od, kodeksa.⁷⁸

Revizorski dokazi za elemente kontrolnog okruženja ne moraju biti dostupni u dokumentarnoj formi, posebno u manjim pravnim licima gde komuniciranje između rukovodstva i drugih zaposlenih mogu biti neformalne, ali ipak efektivne. Na primer, posvećenost rukovodstva etičkim vrednostima i stručnosti često se sprovodi preko ponašanja i stavova koje oni pokazuju u upravljanju poslovima pravnog lica, umesto pisanim kodeksom ponašanja. Posledično, stavovi, svest i postupci rukovodstva od posebnog su značaja za izgled kontrolnog okruženja manjeg pravnog lica. Osim toga, ulogu lica odgovornih za upravljanje često obavlja vlasnik-rukovodilac kada nema drugih vlasnika.⁷⁹

Ukupne odgovornosti lica odgovornih za upravljanje utvrđuju se u kodeksima prakse ili drugim propisima ili uputstvima izrađenim u korist lica odgovornih za upravljanje. Jedna, ali ne i jedina, uloga lica odgovornih za upravljanje jeste da budu protivteža pritiscima rukovodstva u vezi sa finansijskim izveštavanjem. Na primer, osnova za nagrađivanje rukovodstva može izazvati stres kod rukovodstva koji proističe iz suprotstavljenih zahteva objektivnog izveštavanja i opaženih koristi od poboljšanih rezultata. U razumevanju izgleda kontrolnog okruženja revizor razmatra pitanja kao što su nezavisnost direktora i njihova sposobnost da ocene postupke rukovodstva. Revizor takođe razmatra da li postoji revizorski odbor koji razume poslovne transakcije pravnog lica i ocenjuje da li finansijski izveštaji daju istinitu i objektivnu sliku (ili su prezentovani istinito, po svim materijalnim pitanjima) u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja.⁸⁰

Priroda kontrolnog okruženja pravnog lica je takva da ona ima prožimajući efekat na procenu rizika materijalne greške. Na primer, kontrole vlasnika-rukovodioca mogu ublažiti

⁷⁸ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

⁷⁹ *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008, str. 331

⁸⁰ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005, str. 117

odsustvo odvajanja dužnosti u malom preduzeću, ili aktivan i nezavistan upravni odbor može uticati na filozofiju i poslovni stil višeg rukovodstva u većim pravnim licima. Ocena revizora o izgledu kontrolnog okruženja pravnog lica obuhvata razmatranje da li snage u elementima kontrolnog okruženja zajedno pružaju odgovarajuću osnovu za druge sastavne delove interne kontrole i da li nisu oslabljeni slabostima kontrolnog okruženja. Na primer, politike i prakse ljudskih resursa usmerene na zapošljavanje stručnih zaposlenih u finansijama, računovodstvu i IT ne moraju ublažiti snažnu pristrasnost vodećeg rukovodstva da prenaglasí zarade. Promene u kontrolnom okruženju mogu uticati na značaj informacija pribavljenih u ranijim revizijama. Na primer odluka rukovodstva da dodeli dodatne resurse za obuku i svest o aktivnostima finansijskog izveštavanja može smanjiti rizik greške u obradi finansijskih informacija. Alternativno, propust rukovodstva da dodeli dovoljno resursa za prevazilaženje rizika bezbednosti na koje mu je ukazao IT može negativno uticati na internu kontrolu omogućavajući da se u računarskim programima ili podacima izvrše neodgovarajuće promene ili dozvoljavajući da se obrade neovlašćene transakcije.⁸¹

Postojanje zadovoljavajućih kontrolnih okruženja može biti pozitivan činilac kada revizor procenjuje rizik materijalne greške i utiče na prirodu, vreme i obim daljih revizorskih procedura. Posebno, ono može doprineti smanjenju rizika prevare, mada zadovoljavajuće kontrolno okruženje ne odvrća u potpunosti od prevare. Suprotno tome, slabosti u kontrolnom okruženju mogu oslabiti efektivnost kontrole i stoga biti negativan faktor u revizorovoj proceni rizika materijalne greške, posebno u vezi sa prevarom.⁸²

Kontrolno okruženje samo po sebi ne sprečava, niti otkriva i ispravlja materijalnu grešku u klasama transakcija, saldima računa i obelodanjivanjima i odgovarajućim tvrdnjama. Stoga, revizor obično, zajedno sa kontrolnim okruženjem, razmatra efekat drugih sastavnih delova kada procenjuje rizike materijalne greške; na primer, nadgledanje kontrole i vođenje posebnih kontrolnih aktivnosti.

Procedure kojim revizor stiče razumevanje sistema internih kontrole, u skladu sa Međunarodnim standardima revizije mogu biti:⁸³

- prethodno iskustvo sa klijentom;

⁸¹ Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2002, str. 60

⁸² Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str. 120

⁸³ The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com

- ispitivanje odgovarajućeg rukovodstva, nadzornog i drugog osoblja na različitim organizacionim nivoima unutar pravnog lica, sa pozivom na dokumentaciju, kao što su priručnici sa opisanim postupcima, opisi poslova i šematski prikazi;
- inspekcija dokumenata i evidencija koji su proizvod računovodstvenog sistema i sistema interne kontrole; i
- posmatranje aktivnosti i poslova pravnog lica, uključujući i posmatranje organizacije kompjuterskih operacija, rukovodećeg osoblja i prirode obrade podataka o poslovnim događajima.

Da bi revizija bila izvršena u skladu sa zahtevima revizijskih standarda, neophodno je da sve aktivnosti, uključujući i razmatranje internih kontrola, prati proces njihovog dokumentovanja. Postoje tri osnovne tehnike za dokumentovanje prikupljenih saznanja o klijentovim internih kontrolama. To su: ⁸⁴

- narativni opis,
- dijagram toka i
- upitnik internih kontrola.

Narativni opis je pismeni prikaz klijentovih internih kontrola.

Dijagram toka je simbolički, dijagramski prikaz klijentovih dokumenata i njihovog toka. Korišćenje dijagrama toka može biti posebno pogodno ukoliko klijent već poseduje slikovite prikaze svog računovodstvenog sistema i kontrolnih procedura. U njihovom odsustvu, revizor mora sam da ih kreira što oduzima dosta vremena. Kreiranje dijagrama toka zasniva se na primeni standardnih simbola.

Upitnik internih kontrola sastoji se od niza pitanja o internih kontrolama klijenta koje treba da pomognu revizoru u rasvetljavanju njihovog funkcionisanja i u njihovom vrednovanju. Interna kontrola Pitanja su tako koncipirana da se na njih može dati jednostavan odgovor: DA, NE ili N/P (nije primenljivo). Neka od ključnih pitanja su: ⁸⁵

- Da li je evidencija o prodaji podržana autorizovanim dokumentima o prodaji i odobrenim porudžbenicama?

⁸⁴ Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005., str 98

⁸⁵ Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, str. 122

- Da li je dozvola za zaduženje kupaca odobrena od strane ovlašćene osobe i da li je datoteka u kojoj se nalaze podaci o kreditnom limitu zaštićena od neovlašćenog pristupa?
- Da li je neophodno da postoji prethodno numerisani dokument za svaku otpremu da bi se odobrilo izdavanje robe sa zaliha?
- Da li se vodi evidencija o otpremi?
- Da li se dokument o otpremi kontroliše od strane odgovorne osobe na način koji osigurava da će svaka otprema biti fakturisana?
- Da li su dokumenti o otpremi prethodno numerisani?
- Da li su fakture prethodno numerisane?
- Da li se vrši nezavisno upoređivanje količine koja je navedena u dokumentima o otpremi i u fakturi? .
- Da li se pri sastavljanju fakture koristi odobreni cenovnik i da li je datoteka sa podacima o cenama zaštićena od neovlašćenog pristupa?
- Da li se kupcima mesečno šalju podaci o prodaji radi usaglašavanja?
- Da li se vrši nezavisno upoređivanje evidentirane prodaje sa kontnim okvirom?
- Da li se vrši nezavisno upoređivanje datuma otpreme sa datumom evidentiranja?
- Da li se podaci u dnevnicima redovno sabiraju i da li se prate knjiženja ka glavnoj knjizi i štampanim izveštajima?

5. Marketing kontrola

Kontrola je upravljacka funkcija. Sastoji se u merenju i korekciji aktivnosti i postupaka, sa ciljem stvaranja uslova za ispunjenje ciljeva preduzeca i utvrdjenih planova. Odvija se u tri faze:

- Utvrđivanje pokazatelja i kriterijuma kontrole
- Merenje postignutih efekata na osnovu utvrdjenih pokazatelja
- Otklanjanje/korekcija odstupanja

Svrha kontrole marketing aktivnosti je da izvrši analizu i ispitivanje pretpostavki i rezultata marketing aktivnosti preduzeca u odnosu na postavljene standarde i pravovremeno utvrdi moguća odstupanja, ustanovi uzroke odstupanja i predloži odgovarajuće korektivne akcije. Iz ovoga proizilazi da kontrola mora biti sistematska, treba da obezbedi preventivno delovanje, za uspešnu kontrolu mora da postoje određeni standardi u svim kontrolnim taktama.

Standardi kontrole su: ciljevi, politika, strategija, programi i planovi. Pored utvrdjenih kontrolnih taktaka i standarda da bi se obavila uspešna kontrola, potreban je odgovarajući broj stručnih ljudi, dobra organizacija i postavljen Međunarodni informacioni sistem (MIS).

Domen marketing kontrole praktično obuhvata dve oblasti:

- Kontrola poslovne uspešnosti
- Kontrola društvene odgovornosti

Prema *Kotleru* razlikujemo četiri vrste marketing kontrole⁸⁶:

- Kontrola godišnjeg plana - obuhvata proveru ostvarenja tekućeg plana marketinga i ako se uoče odstupanja preduzimaju se korektivne akcije
- Kontrola efikasnosti - sagledava odnos marketing sredstava i izdataka
- Strateška kontrola - sastoji se u periodičnom preispitivanju o tome jesu li ciljevi preduzeca usklađeni sa mogućnostima na tržištu

⁸⁶ Kotler, P *Marketing management*, 12e, Prentice Hall, New Jersey, 56p

- Kontrola profitabilnosti - odnosi se na preduzimanje određenih aktivnosti sa namerom da se ustanovi profitabilnost pojedinih proizvoda, trzista ili kanala prodaje

5.1. Kontrola kvaliteta

Osnovni cilj upravljanja firmom nije samo minimiziranje vremena i troškova i optimalno korišćenje resursa, već i realizacija aktivnosti uz zahtevan kvalitet. To znači da se upravljanju kvalitetom, u svakoj fazi upravljanja, mora posvetiti odgovarajuća pažnja kao bi se osiguralo da kupac kao konačni proizvod dobije ono što je zaista i tražio. Proteklih 20-tak godina došlo je do značajnih promena u pristupu osiguranja kvaliteta. Unapređenje kvaliteta nije nastalo samo u kvalitetu proizvoda, već i u kvalitetnijem pristupu upravljanju i vođenju, kao i u kvalitetnijem projektnom upravljanju. Novi pogledi na kvalitet, u poređenju sa prijašnjim, prikazani su u tabeli 1.

Tabela 1. Promena pogleda na kvalitet

NEKADAŠNJI POGLEDI	DANAŠNJI POGLEDI
• odgovornost za kvalitet je na pojedincima, zaposlenima u proizvodnji • nedostatke u kvalitetu treba sakriti od kupca (čak i menadžmenta) • problemi u kvalitetu vode ka traženju krivca i lažnim opravdanjima • ispravke kvaliteta moraju biti izvršene uz minimalnu dokumentaciju • povećanje kvaliteta će povećati troškove • kvalitet se neće osigurati bez dodatnog nadzora ljudi • kvalitet je interno usmeren	• odgovornost za kvalitetu je na svim zaposlenima u preduzeću, od proizvodnje do uprave • nedostaci moraju biti naglašeni kako bi se preduzele korektivne akcije • problemi u kvalitetu vode kooperativnim rešenjima • dokumentiranje stečenih iskustava je ključno • poboljšan kvalitet štedi novac i povećava poslovanje • ljudi žele da proizvode kvalitetnije proizvode • kvaliteta je usmerena na kupca

Izvor: Jovanović, P. *Upravljanje projektom*, 6 izdanje, Grafoslog, Beograd, 2004, str 122

Zahteve za kvalitetom danas definiše kupac kroz zahteve za visokim performansama proizvoda, bržim razvojem, visokim tehnološkim standardima, manjim cenama i manjim brojem neispravnih proizvoda. Takvi zahtevi kupaca danas se mogu ostvariti kroz proces Upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM).

Kvalitet se definiše kao prilagođavanje zahtevima i valjanost upotrebe.⁸⁷ Prilagođavanje zahtevima znači da projektni procesi i proizvodi moraju zadovoljiti definisane specifikacije. Ukoliko delokrug projekta definiše isporuku npr. stotinu računara, jednostavno se može proveriti da li je taj zahtev ispunjen. Valjanost upotrebe znači da se proizvod može koristiti na način kako je zamišljen. Ukoliko se spomenuti računari isporuče bez monitora ili tastature, njihov kupac neće biti zadovoljan zbog toga što računari neće biti spremni za upotrebu.

Svrha upravljanja kvalitetom je da projekt zadovolji potrebe zbog kojih je i pokrenut i da ispuni očekivanja interesnih skupina na projektu. Projektni tim, na čelu s voditeljem projekta, mora razviti dobre odnose i komunikaciju sa ključnim interesnim grupama, a posebno s kupcem, kako bi razumeo kakav kvalitet očekuje kao rezultat projekta.

Odgovornost za upravljanje kvalitetom na projektu ima voditelj projekta. Kvalitet mora imati isti prioritet kao delokruga projekta i trošak. Ukoliko interesne grupe nisu zadovoljne s kvalitetom projektne realizacije ili nisu zadovoljne kvalitetom konačnog proizvoda, projektni tim će morati napraviti prilagođavanje delokruga i troškova projekta kako bi zadovoljio kvalitet koja se očekuje. Upravljanje kvalitetom može se definisati kroz tri procesa: planiranje, osiguranje i kontrolu kvaliteta.

Planiranje kvaliteta uključuje identifikovanje koji su standardi kvaliteta relevantni za projekt i kako ih zadovoljiti. Implementiranje tih standarda u projekt predstavlja ključni deo planiranja kvaliteta.

Jedan od ulaznih podataka za planiranje kvalitete je politika kvaliteta. Predstavlja dokument načinjen od stručnjaka za kvalitet i odobren od top menadžmenta, a definiše koje ciljeve u kvalitetu treba zadovoljiti, nivo kvaliteta koji je prihvatljiv za organizaciju i odgovornosti pojedinaca za sprovođenje i osiguranje kvaliteta. Politika kvaliteta je instrument u stvaranju reputacije organizacije i njenog imidža.

Osiguranja kvaliteta predstavlja proaktivni pristup koji uključuje periodičnu proveru izvođenja projekta kako bi se osiguralo da projekt zadovoljava odgovarajuće standarde

⁸⁷ Jovanović, P. *Upravljanje projektom*, 6 izdanje, Grafoslog, Beograd, 2004, str 125

kvaliteta u svojoj realizaciji. Proces osiguranja kvaliteta podrazumeva preuzimanje odgovornosti za kvalitet za vreme i na završetku projekta.

Osiguranje kvaliteta je menadžerska funkcija, a voditelj projekta u ovoj fazi može imati najveći uticaj na kvalitetu svog projekta kroz procese i procedure koje će osigurati da realizacija aktivnosti odgovara zahtevima kupca.

Kontrola kvaliteta predstavlja reaktivni pristup a uključuje nadzor specifičnih rezultata projekta kako bi se osiguralo da zadovoljavaju relevantne standarde kvalitete i određivanje načina otklanjanja uzroka neispunjenja standarda kvaliteta. Tehnike i alati koji se koriste za kontrolu kvaliteta uključuju praćenje procesa, identifikovanje i eliminisanje uzroka problema, korišćenje statističke kontrole, itd.

Da bi se razumeli razliku između planiranja, osiguranja i kontrole kvalitete, tabela 2 pokazuje osnovne razlike pojedinog procesa, u kojoj se fazi projekta odvijaju, kakve izlazne podatke ili akcije podrazumevaju.

Tabela 2. Faze upravljanja kvalitetom

Planiranje kvaliteta	Osiguranje kvaliteta	Kontrola kvaliteta
Plan	implementacija, opšta kontrola	detaljna merenja
• koje standarde kvaliteta primeniti u projektu • kako postići te standarde • primena politike kvaliteta	• kontrola kvaliteta • zadovoljavanje opštih standarda kvaliteta • kontrola da li su standardi kvaliteta još uvek važeći	• merenje grešaka • merenje performansi planiranih aktivnosti • merenje dostignutih standarda kvaliteta
Planiranje	Izvršenje	Kontrola

Izvor: Jovanović, P. *Upravljanje projektom*, 6 izdanje, Grafoslog, Beograd, 2004, str. 131

Savremeno upravljanje kvalitetom, osim zadovoljavanja zahteva kupaca, težište ima na primeni preventive umesto kontrole. Pre mnogo godina, pristup kvalitetu bio je fokusiran na kontrolu proizvoda nakon proizvodnje. Takav pristup imao je za posledicu izrazito visoke troškove što je dovelo do promene, pa je težište stavljeno na prevenciju mogućih problema. Kvalitet mora biti planiran, ne kontrolisan.

Više ne postoje teoretski sporovi po pitanju kvaliteta, nego je kao retko u kojoj oblasti ekonomije prisutan širok konsenzus o neophodnosti posedovanja kvaliteta koji može biti ostvaren primenom naučnog koncepta: kako u organizaciji i menadžmentu, tako i u tehnologiji i upravljanju humanim kapitalom. Ekonomska nauka posvećuje sve veći značaj ovom starom/novom konceptu pružajući sve bolju teoretsku infrastrukturu. Takođe, stručna javnost je ustanovila nagrade za kvalitet koje su veoma prestižne i koje su odličan promoter filozofije kvaliteta. Jedna stvar je potpuno sigurna i na nju se ne vredni kladiti jer donosi zanemarljivu zaradu: 21. vek je vek kvaliteta.

6. Specijalni bilansi

Računovodstvo predstavlja skup sinhronizovanih i medjusobno usklađenih naučnih metoda putem kojih se obezbeđuje evidentiranje određenih poslovnih događaja, analiza i kontrola tih događaja, planiranje ekonomskih događaja kao i informisanje. Osnovni zadatak računovodstvene funkcije je da prikuplja obrađuje i distribuira računovodstvene informacije u okviru preduzeća, ali i van preduzeća u skladu sa zakonima.

Ekonomska situacija preduzeća se ogleda u veličini i strukturi njegovih sredstava i izvora sredstava. Da bi se sagledala ekonomska situacija preduzeća, potrebno je da se ona i formalno prikaže. U tu svrhu koristi se bilans, koji suštinski i nije ništa drugo do formalni prikaz date ekonomske situacije u preduzeću. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti. U računovodstvu bilans se koristi kada se iskazuje stanje i rezultat preduzeća tako što se poslovni događaji, stanja i rezultati preduzeća iskazuju preko novčanih jedinica kao opšteg svodnog merila.

Bilansi se međusobno razlikuju po formi i sadržini, odnosno dele se u zavisnosti od vremena kada se sastavljaju, cilja kada se sastavljaju i zakonske osnove na bazi koje se sastavljaju.

Zbog primene različitih formalnih i materijalnih pravila bilansiranja nastaju različite vrste bilansa koje se razlikuju prema formi i sadržini.

Prema redovnosti sastavljanja razlikujemo redovne bilanse i specijalne bilanse.

Redovni bilansi su oni bilansi koji se sastavljaju u unapred utvrđenim rokovima bilo zakonom bilo internim aktom, a specijalni bilansi su oni bilansi koji se javljaju u izuzetnim prilikama, najčešće samo jednom u životu preduzeća, i oni će biti tema ovog rada u nastavku.

Specijalni bilansi nastaju tačno u određenim prilikama, kao posledica specijalnih ciljeva. Oni se pojavljuju kada nastanu određeni uslovi i okolnosti koji zahtevaju preduzimanje posebnih poslovnih mera ili u situacijama kada se radi o promeni položaja preduzeća kako prema delatnosti ili zadatku zbog kojeg je osnovano tako prema njegovom okruženju.

Specijalni bilansi obuhvataju: bilans osnivanja, bilans promene pravne forme, bilans fuzije, bilans saniranja, bilans razdvajanja, likvidacioni bilans, bilans likvidnosti i bilans stečaja preduzeća, u okviru koga je bankrotstvo (bilans bankrotstva) i postupak reorganizacije

preduzeća iz koga proizilazi bilans poravnanja i ako poravnanje sa poveriocima preduzeća uspe, izbegava se bankrotstvo, preduzeće izlazi iz stečajnog postupka sanirano.

6.1. Vrste specijalnih bilansa

U poslovnoj praksi i stručnoj literaturi pojavljuje se više vrsta specijalnih bilansa, čiji nazivi odgovaraju ciljevima kojima oni služe. Specijalni bilansi nastaju u određenim prilikama kao posledica specijalnih ciljeva.

U specijalne bilanse spadaju:

- Bilans osnivanja,
- Bilans promene pravne forme,
- Bilans fuzije,
- Bilans saniranja,
- Bilans razdvajanja
- Likvidacioni bilans,
- Bilans likvidnosti,
- Bilans stečaja preduzeća i
- Bilans poravnanja.

Svaki od navedenih bilansa je izuzetno bitan u određenim situacijama, u kojima se neko pravno lice može naći i mnogi od njih su povezani u smislu da prethode jedan drugom.

6.2. Bilans osnivanja

Po Zakonu o privrednim društvima preduzeće se može osnovati ili kao društveno lice ili kao društvo kapitala. Društveno lice može da bude ili u obliku ortačkog društva ili u obliku komanditnog društva. Društvo kapitala može da bude ili u obliku akcionarskog društva ili u obliku društva sa ograničenom odgovornošću. Pri osnivanju preduzeća osnivači preduzeća, koji su u principu i vlasnici preduzeća, ulažu u preduzeće: gotovinu, stvari i prava. Zakonom o privrednim društvima za društva kapitala propisan je najmanji iznos gotovine koji mora biti uloženi pri osnivanju i to :

- Društva sa ograničenom odgovornošću najmanje 500 eura u dinarskoj protiv vrednosti po kursu na dan uplate sa rokom uplate najmanje do 50% do dana registracije, a 50% u roku od dve godine od registracije,
- Zatvorena akcionarska društva najmanje 10.000 eura, a otvorena akcionarska društva najmanje 25.000 eura u dinarskoj protiv vrednosti na dan uplate za otvorena akcionarska društva, sa rokom uplate najmanje 50% do dana registracije, a 50% u roku od dve godine od registracije.

Procena stvari i prava unetih u novoosnovano preduzeće vrši se po nabavnim cenama na dan procene, s tim što se kod osnovanih sredstava koja su pre unošenja u novoosnovano preduzeće korišćena, nabavna vrednost svodi se na sadašnju vrednost uz pomoć koeficijenta preostale korisnosti. Koeficijent preostale korisnosti utvrđuje se iz odnosa preostalog veka koristi i ukupnog veka koristi osnovnog sredstva. Preostali vek koristi se procenjuje na bazi fizičkog stanja i funkcionalnosti osnovnog sredstva u momentu procene.

Na osnovu upisanog kapitala, uplaćenog kapitala u gotovini, procenjene vrednosti unetih stvari i prava sačinjava se inventar. Na osnovu inventara sačinjava se bilans osnivanja u kome se obuhvata inventar i toškovi osnivanja, tako da osnivački bilans u stvari predstavlja zaključni bilans procesa osnivanja i početni bilans novoosnovanog preduzeća, na osnovu kojeg se vrši otvaranje poslovnih knjiga za knjigovodstveno obuhvatanje imovine, kapitala, obaveza, prihoda i rashoda novoosnovanog preduzeća.

6.3. Bilans promene pravne forme

Promena pravne forme preduzeća je zapravo prelazak preduzeća iz jednog u drugi pravni oblik. Svaki oblik preduzeća (ortačko društvo, komanditno društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću, i akcionarsko društvo) može preći u ma koji drugi oblik preduzeća pod uslovom da ispunjava uslove tog novog oblika preduzeća. Odluku o promeni oblika preduzeća donosi najviši organ upravljanja preduzećem.

Promena pravne forme može biti dvojaka:

- Preduzeće se transformiše iz jednog u drugi oblik, vlasnici preduzeća ostaju isti sa nepromjenjenim učešćem u kapitalu i
- Preduzeće se transformiše iz jednog u drugi oblik sa promenom vlasnika preduzeća, određeni vlasnici ostaju vlasnici i u transformisanom preduzeću, ali drugi vlasnici se

povlače iz transformisanog preduzeća ili se u transformisano preduzeće uključuju novi vlasnici.

Transformisano preduzeće iz jednog oblika u drugi oblik bez promene vlasnika. Sa gledišta bilansa ovaj oblik promene pravne forme preduzeća je najjednostavniji. Na dan promene pravne forme sačinjava se zaključni bilans preduzeća dosadašnjeg oblika pri čemu se procenjivanje bilansnih pozicija vrši na isti način kao i kod sačinjavanja godišnjeg zaključnog bilansa, što znači da se primenjuje načelo opreznosti što ima za posledicu bilansiranja latentnih rezervi u granicama dozvoljenog. Zaključni bilans dosadašnjeg oblika istovremeno predstavlja bilans otvaranja, odnosno bilans osnivanja novog oblika preduzeća na osnovu koga se otvaraju poslovne knjige novog oblika preduzeća.

Transformisano preduzeće iz jednog oblika u drugi oblik sa promenom vlasnika preduzeća. Sa bilansne tačke gledišta ova transformacija je komplikovanija i ima sledeće faze:

- Sačinjavanje zaključnog bilansa dosadašnjeg oblika preduzeća,
- Promena vrednosti preduzeća i sačinjavanje bilansa dosadašnjeg oblika preduzeća na osnovu procenjene vrednosti,
- Poravnanje sa vlasnicima koji ne prihvataju promenu oblika preduzeća i prijem novih vlasnika i
- Sačinjavanje bilansa otvaranja novog oblika preduzeća.

Sačinjavanje zaključnog bilansa dosadašnjeg oblika preduzeća vrši se po istom postupku kao i kod sačinjavanja godišnjeg zaključnog bilansa.



Slika 1

6.4. Bilans fuzije

Prema Zakonu o privrednim društvima fuzija nastaje:

- Ili prenosom imovine jednog preduzeća ili više preduzeća (preuzeta preduzeća) na drugo preduzeće (preduzeće preuzimalac), u zamenu za obezbeđenje akcija ili udela tog preduzeća vlasnicima preuzetih preduzeća. Do fuzije dolazi pripajanjem preduzetih preduzeća preuzimaoca, pri čemu se preuzeta preduzeća kao pravno lice gasi (nestaju) a preduzeće preuzimalac i dalje egzistira kao pravno lice,
- Ili nastajanjem novog preduzeća na koje prelazi imovina preduzeća koja se spajaju, uz zamenu za obezbeđenje akcija ili udela novog preduzeća vlasnicima spojenih preduzeća (spajanjem novim osnivanjem). U ovom slučaju sva spojena preduzeća gube status pravnog lica a novoosnovano preduzeće spajanjem stiče status pravnog lica upisom u sudski registar.

Pripajanje ili spajanje preduzeća reguliše se ugovorom o pripajanju odnosno ugovorom o spajanju preduzeća. Preduzeća koja se spajaju procenjuje ovlašćeni procenjivač s ciljem da se objektivno vrednuje svako preduzeće i time dovedu u isti položaj, jer se procenom aktiviraju latentne rezerve i eliminišu skriveni gubici u bilansu procenjivanih preduzeća. Ovlašćeni procenjivač podnosi izvještaj o proceni vrednosti preduzeća i odnose zamene akcija ili udela postojećih preduzeća sa akcijama ili udelima preduzeća preuzimaoca odnosno novoosnovanog preduzeća sa akcijama ili udelima preduzeća preuzimaoca odnosno novoosnovanog preduzeća spajanjem.

6.5. Bilans saniranja

Bilans saniranja potiče od latinske reči „*sanatio*“ koja znači lečenje. Kada preduzeće postane nelikvidno (izgubi platežnu sposobnost) ili posluje sa gubitkom vrši se saniranje sa ciljem da se osposobi preduzeće za plaćanje dospelih obaveza i poslovanje sa dobitkom da bi preduzeće neograničeno moglo opstati sa čime se izbegava stečaj. Postoje dve vrste saniranja:

- Saniranje u širem smislu (ekonomsko saniranje) i
- Saniranje u užem smislu (funkcionalno saniranje).

Saniranje u širem smislu ili ekonomsko saniranje obuhvata sve mere koje doprinose otkrivanju i otklanjanju uzroka gubitka i obezbeđenju trajnog ozdravljenja za život sposobnog preduzeća. To znači da su njegovi prvi ciljevi: ponovno uspostavljanje finansijske ravnoteže i zadovoljavajuća rentabilnost i ekonomičnost.

Saniranje u užem smislu ili finansijsko saniranje, u okviru saniranja, usmereno je na otpis gubitka i/ili uspostavljanje finansijske ravnoteže čime preduzeće postaje platežno sposobno što se postiže putem smanjenja kapitala, dopune imovine, povećanje kapitala, promene strukture aktive i promene strukture pasive. Na ovom mestu reč je o finansijskom saniranju.



Slika 2

6.6. Bilans razdvajanja

Razdvajanje se javlja kod društva lica (ortačkog društva i komanditnog društva) i to u dva slučaja:

- Razdvajanje kada se društvo lica rastura, nestaje. Tada je u pitanju podela imovine preduzeća između ortaka.
- Razdvajanje sa jednim ortakom koji istupa iz preduzeća, pri čemu preduzeće i dalje opstaje sa ortacima koji se ne izdvajaju. Tada je u pitanju namirivanje ortaka koji istupa, u suštini radi se o poravnanju između ortaka koji istupa i ortaka koji ostaju u preduzeću u obliku društva lica.

Razdvajanje kod preduzeća u obliku društva kapitala (akcionarskog društva i društva sa ograničenom odgovornosti) se ne javlja zato što kad neki od vlasnika istupa iz društva kapitala on prodaje svoje akcije odnosno prodaje svoje uloge, pri čemu se ta prodaja odvija izvan preduzeća. Ovde se samo u analitičkoj knjigovodstvenoj evidenciji akcije i udela preknjižavaju podatke akcija i udeli sa ranijih na nove vlasnike i to preknjižavanje se obavlja u nominalnoj vrednosti nezavisno od toga da li je akcija ili nije udeo prodata iznad ili ispod nominalne vrednosti. Prilikom razotračanja članu društva koji istupa:

- Vraćaju se stvari koje je dao na korištenje društvu i
- Isplaćuje se u novcu iznos koji bi primio po obračunu ako bi društvo prestalo da postoji u vreme njegovog izlaska, neuzimajući u obzir tekuće nezavršene poslove.

Ukoliko društvo lica u momentu ispitivanja jednog od članova ima započet, a nezavršen posao, lice koje istupa iz društva ima pravo na učešće u dobitku po okončanju tog posla, ako se posao završi s dobitkom i obaveza u snošenju gubitka po okončanju tog posla, ako se posao završi s gubitkom.

6.7. Likvidacioni bilans

Likvidacija preduzeća je zapravo prestanak postojanja preduzeća, gašenje preduzeća, njegovo brisanje iz sudskih registara i time i nestanak preduzeća kao pravnog lica. Prema članu 347. Zakona o privrednom društvima preduzeće prestaje putem likvidacije:

- Ako je preduzeću izrečena mere zabrane obavljanja delatnosti na koju je registrovano zbog toga što ne ispunjava uslove za obavljanje te delatnosti, a u roku određenom u izrečenoj meri ne ispuni te uslove ili ne promeni delatnost,
- Ako prestanu prirodni i drugi uslovi za obavljanje delatnosti za koju je preduzeće registrovano, iscrpljenje ležišta rude npr.,
- Ako je isteklo vreme za koje je preduzeće osnovano. Ovde se radi o preduzećima čiji je rok opstanka određen aktom osnivanja.
- Ako skupština preduzeća ili članovi preduzeća odluče da preduzeće likvidira,
- Ako preduzeće organizovano u skladu sa zakonom,
- Ako ne obavlja delatnosti duže od dve godine neprekidno,
- Ako se prevosnažnom sudskom odlukom utvrdi ništavnost upisa u sudski registar,
- Ako se osnovni kapital preduzeća iz bilo kog razloga smanji ispod zakonom propisanog minimalnog osnovnog kapitala a vlasnici preduzeća u roku od šest meseci ne izvrše dokapitalizaciju do nivoa minimalnog osnovnog kapitala preduzeće se likvidira.

Odluku o likvidaciji preduzeća donosi organ upravljanja:

- Kod ortačkog društva jednoglasna odluka svih ortaka,
- Kod komanditnih društva jednoglasna odluka svih komplementara,
- Kod društva sa ograničenom odgovornošću skupština članova društva, i
- Kod akcionarskih društava skupština akcionara.

Organ upravljanja odlukom o likvidaciji imenuje likvidacionog upravnika. Odluka o likvidaciji upisuje se u registar preduzeća, uz naziv preduzeća se dopisuju se reči „u likvidaciji“. Preduzeće u likvidaciji dostavlja poznatim poveriocima obaveštenja o likvidaciji i poziv da svoja potraživanja prijave likvidacionom upravniku u roku od 120 dana. Istovremeni, preduzeće u likvidaciji javno objavljuje obaveštenje o likvidaciji tri puta u razmacima od 15 do 30 dana. Ako prijavljeno potraživanje poverioca ne odgovara evidentiranoj obavezi kod preduzeća u likvidaciji prema tom poveriocu, poverilac može pokrenuti spor pred trgovinskim sudom za priznavanje potraživanja. Preduzeće u likvidaciji

ne može preuzimati poslove, što znači da obavlja samo poslove vezane za likvidaciju (prodaja imovine i naplata potraživanja). U postupku likvidacije ne plaća se dividenda, niti se imovina raspodeljuje ortacima pre isplate obaveza prema svim poveriocima i troškova likvidacije.

Preduzeća za koja se pokreće postupak likvidacije najpre se sačinjava zaključni bilans kojim se obuhvataju poslovni događaji do dana donošenja odluke o pokretanju računovodstvenih standarda. Sa danom odluke o pokretanju postupka likvidacije, likvidator sačinjava početni likvidacioni bilans na osnovu koga se otvara glavna knjiga preduzeća u likvidaciji. Cilj početnog likvidacionog bilansa je da pokaže imovinski položaj preduzeća pod pretpostavkom planirane prodaje svih imovinskih predmeta tj. njime se utvrđuje, pre svega, mogućnost izmirenja svih dugova, preko toga mogućnost isplate svih dugova. Dakle, početni likvidacioni bilans treba da pokaže da li se obaveze mogu isplatiti iz likvidacione mase. Ukoliko početni likvidacioni bilans pokaže da se iz likvidacione mase ne mogu isplatiti obaveze, likvidator je dužan da prekine proces likvidacije i da zatraži pokretanje stečajnog postupka nad preduzećem.

6.8. Bilans likvidnosti

Cilj bilansa likvidnosti jeste da pruži što potpuniju sliku o mogućnosti održavanja likvidnosti preduzeća odnosno o platežnoj sposobnosti preduzeća. Takva informacija je neophodna stoga što je permanentna likvidnost preduzeća, odnosno mogućnost plaćanja obaveza u momentu njihovog dospeća uslov ne samo za normalan rad preduzeća već i za opstanak preduzeća, jer ako preduzeće u dužem razdoblju ne izmiruje obaveze o roku njihovog dospeća za plaćanje izgubiće poverenje kod poverilaca, takvom preduzeću dobavljači neće iporučivati svoje proizvode i robu i činiti usluge sa uobičajnim odloženim rokom plaćanja već zahtjevati avansno plaćanje koje nelikvidno preduzeće ne može da da, što znači da je prinuđeno da prestane sa poslovanjem. Na drugoj strani, i kreditori će izbegavati pozajmljivanje nelikvidnom preduzeću jer nemaju sigurnosti da će svoja potraživanja moći naplatiti o roku dospeća.

Bilans likvidnosti spada u interne bilanse što znači da njegova forma i sadržina nije propisima propisana o bilansiranju, već formu i sadržinu kreira preduzeće na način koji će pružiti što objektivniju i jasniju sliku o mogućnosti održavanja likvidnosti (platežne sposobnosti). Izradi bilansa likvidnosti prethodi sačinjavanje zaključnog bilansa ili

međubilansa u skladu sa propisima o bilansiranju i računovodstvenim standardima, a potom se iz tog bilansa izvodi bilans likvidnosti putem dodatnog raščlanjivanja imovine po roku unovčenosti i dodatnog raščlanjivanja obaveza po roku dospeća plaćanja. Poredak tog raščlanjivanja imovine i obaveza u likvidacionom bilansu je takav da se imovina izkazuje u datom roku unovčenosti a naspram te imovine stoje obaveze koje dospevaju za plaćanje u istom roku. To omogućuje čitanje bilansa horizontalno jer naspram imovine unovčljive u datom roku stoji obaveza koja dospeva za plaćanje u istom roku i uzimajući u obzir vrednosti imovine unovčljive u datom roku i vrednost obaveza u momentu dospeća moći da bude plaćana. Dugoročno plaćanu imovinu predstavljaju osnovna sredstva, dugoročni finansijski plasmani i stalne zalihe.

6.9. Bilans poravnanja

Cilj početnog bilnsa poravnanja je da pokaže:

- Da je poravnanje nužno radi saniranja a time i opstanka preduzeća,
- Da pokaže pokrivenost obaveza imovinom i
- Da izdvoji obaveze prema razlučenim ili izlučenim poveriocima i zaštićenim poveriocima koji se uzimaju iz poravnanja.

Cilj zaključnog bilansa poravnanja je da iskaže finansijski položaj preduzeća posle poravnanja na osnovu čega će doći do saznanja da li preduzeće posle saniranja ima uslov za finansijsko ozdravljenje a time i opstanak. Zaključni bilans poravnanja se sačinjava tako što se:

- Aktiva preuzima iz knjigovodstva ili procenjenog bilansa poravnanja,
- Obaveze se u pasivi iskazuju u iznosima i rokovima dospeća kakve će one da budu ako se prihvati predloženo poravnanje,
- Otpis skrivenih gubitaka u početnom bilansu poravnanja izaziva pojavu vanrednih rashoda,
- Otpis obaveza po osnovu prihvaćenog poravnanja izaziva pojavu vanrednih prihoda,
- Ako je neko od poverilaca prihvatio konverziju svojih potraživanja u kapitalu zaključnom bilansu poravnanja te obaveze se smanjuju a povećava se kapital i

- U zaključnom bilansu poravnanja porez na dobitak se iskazuje na strani pasive kao povećanje obaveza, a sa neto dobitkom se uvećava sopstveni kapital.

Kad je sačinjen početni bilans poravnanja, razmatraju se sve opcije finansijskog saniranja, pri čemu treba imati u vidu da je preduzeće finansijski sanirano:

- Ako bilans ne iskazuje gubitak,
- Ako je uspostavljena dugoročna finansijska ravnoteža, jednakost dugoročno vezane imovine i trajnog i dugoročnog kapitala i
- Ako postoji prihvatljiv stepen zaduženosti.

Pri razmatranju opcija finansijskog saniranja, po pravilu, najpre se polazi od ispitivanja mogućnosti konverzije obaveza u kapitalu. Ovo zato što konverzija obaveza u kapitalu dugoročno poboljšava dugoročnu finansijsku ravnotežu, s jedne i smanjuje rashode po osnovu kamata, što olakšava izlazak iz zone poslovanja s gubitkom, s druge strane.



Slika 3

6.10. Stečajni bilans

Stečajni postupak se sprovodi radi grupnog namirenja poverilaca stečajnog dužnika, unovčenjem njegove imovine i podelom prikupljenih sredstava poveriocima.

Razlog otvaranja stečajnog postupka je platežna nesposobnost stečajnog dužnika. Stečajni dužnik je platežno nesposoban ukoliko nije u stanju izvršiti svoje dospele i potraživane obaveze plaćanja. Okolnost da je stečajni dužnik podmirio ili da može da podmiri u celosti ili delimično potraživanja nekih poverilaca samo po sebi ne znači da je platežno sposoban. Po pravilu se smatra da je stečajni dužnik platežno nesposoban ako 60 dana neprekidno ne izmiruje svoje dospele novčane obaveze. Stečajni postupak se može otvoriti i zbog preteće platežne nesposobnosti. Ona postoji ako stečajni dužnik prema predviđanjima u vremenu dospelosti neće biti u stanju da ispuní postojeće obaveze plaćanja. Zbog preteće platežne nesposobnosti samo stečajni dužnik može podneti predlog za otvaranje stečajnog postupka.

Stečaj predstavlja veoma komplikovanu i tešku ekonomsko-finansijsku operaciju eliminisanja preduzeća koja više nisu sposobna za uspešan poslovni život. Zahvat naročito komplikuje opasnost da se očekivana korist ne pretvori u štetu. Jer, operacija stečaja se preduzima da bi se smanjila šteta za poverioce, a time i za privredu u celini, koja može da nastane zbog gubitka sopstvenog kapitala i insolventnosti dužnika. Rezultat operacije može da bude negativan, odnosno šteta može da bude veća, pre svega, zbog neadekvatne odluke i prevremenog rasturanja preduzeća. Zbog svega pomenutog, u slučaju stečaja presuda je ispravna ocena o postojanju uslova za stečaj. Ona je pretpostavka donošenja odluke o otvaranju postupka stečaja, dok sprovođenje postupka podrazumeva poznavanje stečajne mase, različitih grupa stečajnih poverilaca i redosled operacija u sprovođenju postupka stečaja.

Zakon o stečajnom postupku propisuje dva postupka stečaja:

- Postupak bankrotstva i
- Postupak reorganizacije.

Postupak bankrotstva je u stvari prestanak rada preduzeća nakon okončanja stečajnog postupka. **Postupak reorganizacije** je u stvari postupak saniranja preduzeća u toku stečajnog

postupka, što znači da se nakon saniranja okončava stečajni postupak i preduzeće nastavlja normalno da postoji. Ako saniranje ne uspe, primenjuje se postupak bankrotstva.

Sačinjavanje stečajnog bilansa: najpre se sačinjava zaključni bilans preduzeća koje stupa u stečaj a zatim se sačinjava početni stečajni bilans. Početni stečajni bilans se sačinjava na osnovu inventara u kome se procena vrši na bazi likvidacione cene. Pri utvrđivanju likvidacione cene polazi se od mogućnosti prodajne cene na prodajnom tržištu pri čemu je likvidaciona cena uvek niža od prodajne cene jer potencijalni kupac zna da preduzeće u stečaju mora da proda i da tu prodaju mora da obavi u što kraćem roku kako bi troškovi stečaja bili što niži, koji su u principu, proporcionalni vremenu trajanja stečaja. Početni stečajni bilans se strukturiira tako da se iz njega može videti očekivana stečajna masa i utvrditi očekivana stečajna kvota izmirenja obaveza preduzeća iz stečajne mase. Otuda se aktiva strukturiira ovako:⁸⁸

- Ukupna imovina
- Imovina za izdavanje (to je imovina koja nije u vlasništvu preduzeća u stečaju – roba u komisionu, na primer)
- Imovina izuzimanja (to je imovina izlučnih i razlučnih poverilaca i imovina po osnovu finansijskog lizinga)
- Slobodna imovina (1 - 2 - 3)

Dugovi se grupišu ovako:

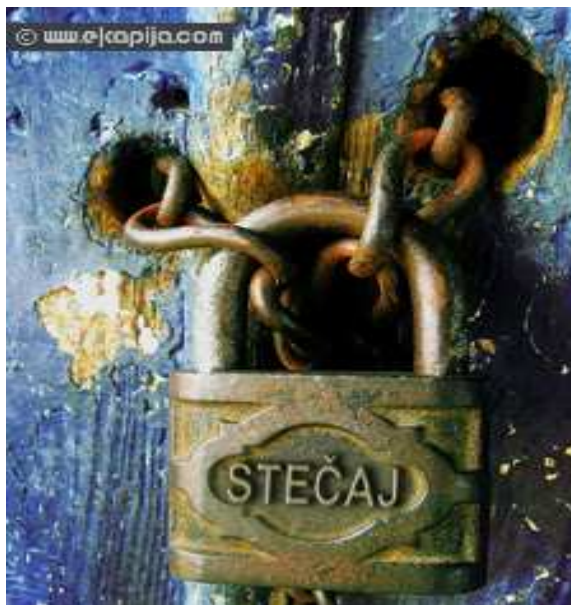
- Poverioci sa pravom izdavanja (odnosi se na isporuke sa zadržavanjem prava svojine, robu u komisionoj prodaji, cedirana potraživanja, imovina koja se nalazi u posedu dužnika u stečaju po osnovu ugovora o najmu, zakupa, zalaganja i čuvanja)
- Poverioci sa pravom izuzimanja (izlučni, razlučni poverioci i obaveze po finansijskom lizingu)
- Poverioci stečajne mase (poverioci prvog isplatnog reda)
- Povlašćeni poverioci (poverioci drugog i trećeg isplatnog reda)
- Nepovlašćeni poverioci (poverioci četvrtog isplatnog reda).

⁸⁸ Ranković dr Jovan, Specijalni bilansi, Proinkom, Beograd, 1996.

Na kraju stečajnog postupka sastavlja se pregled uplata i isplata u toku stečajnog postupka i zaključni stečajni bilans.

6.11. Zaključak o specijalnim bilansima

Finansijski izveštaji pružaju informacije o finansijskom položaju, uspešnosti i promenama u finansijskom položaju preduzeća. U savremenom privrednom životu bilansi se koriste kad god treba izraziti stanje i rezultat neke privredne aktivnosti. U računovodstvu bilans se koristi kada se iskazuje stanje i rezultat preduzeća tako što se poslovni događaji, stanja i rezultati preduzeća iskazuju preko novčanih jedinica kao opšteg svodnog merila. Veoma značajna karakteristika specijalnih bilansa je da se oni pojavljuju samo u određenim situacijama i da su tada neophodni jer se putem njih obezbeđuje informisanje o toku događaja koji je povod sastavljanja bilansa.



Slika 4

7. Interna kontrola u AD Železnice Srbije

Javno preduzeće je preduzeće čiji je većinski vlasnik država. Formiraju se u oblastima interesantnim za državu (elektroprivreda, telekomunikacija, železnica). Često javna preduzeća imaju monopolni položaj na tržištu, što odmah poskupljuje uslugu i prouzrokuje niži kvalitet. Organi upravljanja su nadzorni odbor i odbor za reviziju.

Cilj osnivanja javnih preduzeća je obezbeđivanje i zaštita interesa države u funkcionisanju vitalnih sektora privredne delatnosti koje su od velikog značaja za državu i život građana. Zbog značaja i uloge ovih preduzeća njihove organe upravljanja biraju organi države.

Javno preduzeće se osniva i posluje u skladu sa saveznim zakonom kojim se uređuje pravni položaj preduzeća, ovim zakonom i zakonom kojim se uređuje obavljanje delatnosti od opšteg interesa.

Organi svakog javnog preduzeća jesu:

1. Upravni odbor, kao organ upravljanja
2. Direktor, kao organ vođenja posla
3. Nadzorni organ, kao organ nadzora

Upravni odbor i direktor javnog preduzeća čine upravu javnog preduzeća. Osnivačkim aktom ili statutom javnog preduzeća može se utvrditi da se u javnom preduzeću bira i izvršni odbor direktora.

AD Železnice Srbije je jedno od mnogih javnih preduzeća čiji je većinski vlasnik država. Osnovna delatnostim je prevoz putnika i robe, vuča vozova i održavanje vučnih jedinica, vozova i vozni sredstava, održavanje pruga i tehnički nadzor nad njima, nadzor nad drugim pružnim i staničnim objektima i postrojenjima, održavanje i izgradnja uređaja, postrojenja i instalacija i dr.

AD Železnice Srbije je do 2012. godine u nazivu sadržalo JP- Javno preduzeće, ali je od tada prešlo u AD i izvršilo transformaciju u skladu sa evropskim standardima i zahtevima.

To znači da Železnice Srbije sada posluju kao akcionarsko društvo zatvorenog tipa, kao i da je njihov stopostotni vlasnik i osnivač Republika Srbija. Skupštinu čine 11 akcionara koji formalno mogu da budu i članovi Upravnog odbora.

Promena se sastoji u tome da će postojati skupština koja bira UO i generalnog direktora.

Takodje sada Zeleznice Srbije funkcionišu kao holding sa četiri zavisna preduzeća:

- Infrastruktura Železnice Srbije
- Putnički saobraćaj
- Kargo (teretni saobraćaj)
- Preduzeće za upravljanje sa imovinom

AD Železnice Srbije su osnivači sledećih preduzeća:

- Saobraćajni institut CIP d.o.o Beograd
- Zavod za zdravstvenu zaštitu radnika JP Železnice Srbije
- Preduzeće za izgradnju Železničkog čvora Beograd d.o.o
- Zaštitna radionica d.o.o Beograd
- ŽIT- DP Železnički integralni transport
- Društvo za kombinovani transport D.O.O Srbijakombi

Pravilnikom o popisu i usklađivanju knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem propisuje se organizacija, način i rokovi vršenja popisa imovine, obaveza i potraživanja, kao i način usklađivanja knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem koje se utvrđuje popisom u Javnom železničkom transportnom preduzeću.

Popis imovine, obaveza i potraživanja i usklađivanja knjigovodstvenog stanja sa stvarnim stanjem koje se utvrđuje popisom, obavlja organizacioni deo u Preduzeću za popis imovine, obaveza i potraživanja.

Imovina železnice koja je predmet popisa obuhvata:⁸⁹

- nematerijalna ulaganja
- sredstva kao što su: nekretnine, postrojenja, oprema
- zalihe materijala koje postoje

⁸⁹ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str 202

- finansijske plasmane i potraživanja gotovinske ekvivalente i gotovina

7.1 Istorijat

Izgradnja prvih pruga u našoj zemlji započeta je još polovinom prošlog veka kada su velikim delom naših teritorija vladale Austrougarska monarhija i Otomanska imperija. Borba srpskog naroda za slobodu, posle viševjekovnog ropstva, krunisana je tokom XIX veka stvaranjem dve države, Srbije i Crne Gore. Posle Berlinskog kongresa ove dve nezavisne države započele su svoj život unutar novih granica. Razvoj železničkog saobraćaja na ovim prostorima doživeo je ekspanziju krajem XIX i početkom XX veka, odvijajući se na teritoriji tadašnjih država: Srbije, Crne Gore, Austrougarske i Turske.

Godina 1854. bitna je za istoriju Jugoslovenskih železnica. Naime, 20. avgusta 1854. godine puštena je u saobraćaj pruga Lisava–Oravica–Bazijaš s konjskom, a novembra 1856. godine i s parnom vučom. Posle Prvog svetskog rata na našoj teritoriji ostao je deo ove pruge u dužini od 27 km, od državne granice kod Jama, preko Jasenova i Bele Crkve do državne granice između Vračevog Gaja i Bazijaša. S vremenom su pojedini delovi pruge demontirani i danas je u eksploataciji samo deo pruge između Jasenova i Bele Crkve. Sve kasnije izgrađene glavne pruge u Vojvodini položene su u smeru ka Pešti.

U okviru tadašnje Otomanske imperije, na našoj teritoriji je 1874. godine puštena u saobraćaj pruga od Skoplja do Kosovske Mitrovice.

Na Berlinskom kongresu 1878. godine Srbiji je priznata nezavisnost i dobijena su još četiri nova okruga–Niški, Pirotski, Vranjski i Toplički. Na ovom kongresu Austrougarska je pomogla Srbiji da dobije nove teritorije, ali je to uslovila sklapanjem posebne konvencije. Tom konvencijom Srbiji je nametnuta obaveza da napravi prugu od Beograda do Vranja i granice s Turskom i Bugarskom za tri godine. Takođe, Srbiji je nametnuta obaveza zaključivanja ugovora o trgovini i zahtev da se obavi regulacija Đerdapa. Ovakav ugovor srpska vlada je odobrila Zakonom o proglašenju konvencije.

U Srbiji, iscrpljenoj ratom protiv Turaka, vladala je ekonomska kriza. Država nije bila u stanju da odgovori obavezama koje su proizilazile iz sklopljene konvencije. Beč je stalno urgirao, upozoravao i pretio. Aprila 1880. Srbija je bila primorana da potpiše novu konvenciju koja se isključivo odnosila na izgradnju pruge. Rok za izgradnju pruge bio je opet tri godine, odnosno 15. juni 1883. godine. Krajem 1880. godine vlada je raspisala licitaciju na

koju se javilo jedno francusko društvo iz Pariza – "Generalna unija". Knez Milan Obrenović je srebrnim budakom 3.7.1881. godine udario temelj Srpskim državnim železnicama. Ovaj događaj zbio se "kraj mosta na Mokroluškoj rečici do Topčiderskog puta" (to mesto je u blizini današnjeg mosta "Gazela" u Beogradu). Posle samo godinu dana "Generalna unija" je bankrotirala, pa je radove nastavilo novoformirano Društvo za izgradnju i eksploataciju Srpskih državnih železnica. Zbog toga je prvi svečani voz na pruzi Beograd–Niš zakasnio čitavih petnaest meseci i protutnjao Moravskom dolinom 23. 8. 1884. godine. (4. septembra po Gregorijanskom kalendaru). Redovni saobraćaj otpočeo je 3. 9. 1884. godine (taj dan Jugoslovenske železnice obeležavaju svake godine kao Dan železničara Jugoslavije).

Posle Prvog svetskog rata sve ove teritorije su se ujedinile u Kraljevinu SHS i železnička mreža postaje jedinstvena, kakva ostaje i posle Drugog svetskog rata. Mrežu pruga sačinjavalo je pet sistema različitih kolosečnih širina i to: 0,600 m, 0,750 m, 0,760 m, 1 m i 1,435 m.

Godine 1964. donet je program modernizacije JŽ, koji je uključio i masovno ukidanje uzanih i nerentabilnih pruga.

Godine 1970, tačnije 31.5.1970. puštena je u saobraćaj prva elektrificirana pruga na mreži JŽ– Beograd–Šid–državna granica (Zagreb).

Sredinom devedesetih godina počinje intenzivna revitalizacija pruga u Vojvodini (Sečanj–Vršac, Kikinda–Banatsko Arandelo, Horgoš–Kanjiža).

Tokom agresije NATO snaga na našu zemlju znatan deo pruge i postrojenja na mreži je uništen ili onesposobljen. Razvoj i modernizacija započeta početkom 90-tih naglo je usporena i prekinuta u ovom periodu. Tragovi ovih događaja prikazani su kao ratna šteta.

Danas mreža pruga ŽS iznosi 4.347 km, od čega je elektrificirano 1.387 km (32%). Ova mreža pruga prikazana je na karti, a u prilogu su dati podaci za sve pruge ili delove pruga koji su danas u eksploataciji (s nazivom uprave pod kojom su izgrađene i datumom izgradnje).

7.2. Nematerijalna ulaganja

Nematerijalna ulaganja predstavljaju imovinu bez materijalnih obeležja od kojih se u budućem periodu očekuje ekonomska korist, a čine je:⁹⁰

- ulaganja u razvoj
- koncesije, patent, licence i slična prava
- negativni goodwill
- nematerijalna ulaganja u pripremi
- avansi za nematerijalna ulaganja
- ostala nematerijalna ulaganja

Popisivanje nematerijalnih ulaganja vrši se po pojedinim vrstama ovih ulaganja, odnosno po pojedinim sintetičkim, odnosno analitičkim kontima. Popis se vrši po dokumentaciji na osnovu koje su ulaganja nastala.

7.3. Popis sredstava

U skladu sa propisima o računovodstvu i reviziji, sredstvima se smatraju:⁹¹

- nekretnine (zemljišta, građevinski objekti)
- postrojenja (oprema, alat, i inventar sa kalkulativnim otpisom)
- biološka sredstva (šume, višegodišnji zasadi)
- ostale nekretnine, postrojenja i oprema
- nekretnine, postrojenja, i oprema u pripremi
- avansi za nekretnine, postrojenja i oprema.

Popis zemljišta podrazumeva sva zemljišta na kojima Preduzeće ima svojinsko pravo, osnovno pravo korišćenja, bez obzira za koje se namene zemljište koristi.

Popis zemljišta vrši se na osnovu dokumentacije u kojoj su navedeni svi pravno valjani podaci o zemljištu (vlasnički listovi, katastarske kopije parcela).

⁹⁰ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 99

⁹¹ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 205

U popisne liste upisuju se podaci iz te dokumentacije, i stanje ukazano u površinama:⁹²

- hektarima
- arima
- kvadratnim metrima.

Pri popisu se ne vrši premeravanje zemljišta, već samo njegova identifikacija. U popisnim listama zemljište mora biti iskazano po načinu korišćenja radi svođenja knjigovodstvene cene na tržištu.

Popis građevinskih objekata. Građevinski objekti se popisuju po nazivima kako se vode u knjigovodstvu. Objekti moraju biti razvrstani po amortizacionim grupama, zavisno od namene kojoj služe i materijala od kojih su izgrađeni.

U popisne liste uneće se i objekti koji iz bilo kojih razloga nisu vođeni u knjigovodstvu. Za ove objekte utvrdiće se vrednost procenom, prema tržišnoj ceni takvih ili sličnih objekata.

Građevinski objekti u upotrebi, koji su po predlogu stručnih lica i popisne komisije dotrajali ili se iz drugih razloga ne mogu koristiti, unose se u posebne popisne liste sa predlogom za rashodovanje.

Popis opreme. Pre popisa opreme utvrđuje se da li je oprema propisno označena inventarnim brojevima, uključujući i pojedine delove opreme koji joj pripadaju. Kod utvrđivanja stvarnog stanja opreme, u neutralnom delu popisna komisija vrši popis na licu mesta gde se oprema i delovi opreme nalaze. U popisnu listu popisna komisija upisuje samo količinu opreme, prema upisanoj jedinici mere. Tuđa oprema koja se u vreme popisa zatekla u Preduzeću, unosi se u posebne popisne liste. Jedan primerak popisne liste dostavlja se pravnom licu čija je oprema.

Oprema za koju postoji dokumentacija da se nalazi kod drugog pravnog lica, popisuje se na bazi popisnih lista koje se dobijaju od tih pravnih lica. Ukoliko se popisna lista ne dobije u toku popisa, popis te opreme vrši se prema stanju u knjigovodstvu i dokumentaciji iz koje se vidi da se oprema nalazi kod drugog pravnog lica.⁹³

Oprema koja više nije za upotrebu zbog fizičke dotrajalosti ili tehničke zastarelosti i ekonomske neisplativosti, unosi se u posebne liste i predlaže za rashodovanje. Predlog za

⁹² Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996

⁹³ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 102

rashodovanje mora biti potpisan od strane stručnih lica sektora kome po prirodi posla navedena oprema pripada. Rukovodilac sektora predlaže stručno lice za navedene poslove.

Ako se radi o opremi koja na osnovu mišljenja stručnog lica nije potrebna za obavljanje delatnosti, popisna komisija predlaže donošenje odluke o prodaji te opreme, prenosu bez naknade i slično.

Popis alata i inventara. U okviru sredstava popisuje se alat i inventar sa kalkulativnim otpisom čiji je rok upotrebe duži od jedne godine. U ovu kategoriju sredstava spadaju i povratna ambalaža i auto gume, ako im je vek upotrebe duži od jedne godine.

Prilikom popisa dokument alata i inventara proverava se neposrednim uvidom kod lica koje rukuje tim predmetima. Upoređuje se stanje sa stvarnim stanjem alata i inventara kod lica koja ih duže. Dotrajali i neupotrebljivi alat i inventar se posebno popisuje i predlaže za rashodovanje. Računopolagač je dužan da vodi razdelnik materijala, alata i sitnog materijala.

Ostala sredstva. Ostala sredstva popisuju se po vrstama sredstava (knjige u bibliotekama, muzejski eksponati, spomenici kulture, dela likovnih umetnosti, predmeti prirodnih retkosti, inovacije i druga trajnija unapređenja). Kao sredstva napred navedena tretiraju se samo ako imaju trajnu vrednost.

Popis sredstava u pripremi. Pod sredstvima u pripremi smatraju se ulaganja u pribavljanje sredstava do momenta njihovog puštanja u upotrebu - aktiviranja.

Popis sredstava u pripremi (investicije u toku) vrši se pojedinačno po objektima, odnosno po stvarima. Eventualno obustavljene investicije popisuju se na način na koji se popisuju investicije u toku. Posebne popisne liste popisuju i sredstva koja su trajno van upotrebe.

7.4. Popis zaliha materijala

Ovaj popis obuhvata: sirovine i osnovni materijal za izradu (repro materijal), pomoćni materijal, gorivo i mazivo, kancelarijski materijal, rezervni delovi, alat i inventar koji se u celosti otpisuje prilikom davanja u upotrebu, materijal u obradi i doradi, neupotrebljiv i zastareli materijal, i otpatke i ostale materijale.⁹⁴

Popis materijala. Popis materijala vrši se odvojeno po magacinima, deonicama, po vrstama materijala u skladu sa knjigovodstvenom evidencijom. Popis materijala vrši se merenjem ili brojanjem. Materijal koji se nalazi u originalnom pakovanju ne mora se otvarati radi prebrojavanja, odnosno merenja, već se u popisne liste unose količine označene na samom pakovanju, u računu o isporuci, sprovodnici ili na drugom dokumentu.

Količine kabastih materijala čije bi merenje izazvalo velike troškove, proverava se pomoću spoljnog merenja obima, specifične težine ili na drugi pogodan način. Rukovaoci ovim materijalom još u periodu priprema za popis treba da izvrše razvrstavanje, skupljanje u gomile u obliku određenih geometrijskih tela, da prethodno izvrše nivelisanje terena i dr. Količine materijala lagerovanog u silose, hladnjače, cisterne i sl. koji imaju automatske merače, utvrđuje se prema stanju koje pokazuju ti merači.

Ako popisna komisija nađe tuđi materijal u magacinu, koji je tu dopremljen radi čuvanja, prerade, dorade i sl. Uneće ga u posebne popisne liste i te liste u dva primerka dostavi pravnom licu čiji je to materijal. Materijal koji se nalazi kod drugog pravnog lica komisija za popis uneće u popisne liste na osnovu verodostojne dokumentacije koja se nalazi u magacinu takodje mora da postoji lista popisa od pravnog lica kod koga se nalazi materijal.

U popisnim listama posebno se iskazuje materijal koji je izgubio na kvalitetu i vrednosti ili je neupotrebljiv za proizvodnju (dokumentovano). Takav materijal od strane stručnih lica i popisne komisije može biti predložen za rashodovanje, prodaju ili uništen. Razlika zaliha nastala po napred navedenom osnovu iskazana na fakturi, knjiži se kao prihod ili rashod perioda.

⁹⁴ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 208

7.5. Popis gotovinskih ekvivalenata

Popis gotovinskih ekvivalenata i gotovine u blagajni, hartija od vrednosti i stranih sredstava plaćanja vrši se brojanjem apoenima i upisivanjem utvrđenih iznosa u posebne popisne liste.⁹⁵

Gotovina i hartije od vrednosti koje se nalaze na računima popisuju se na osnovu izvoda o stanju tih sredstava na dan 31. decembar tekuće godine.

Popis finansijskih plasmana, potraživanja i obaveza vrši se prema stanju u poslovnim knjigama, pod uslovom da njihovo usklađivanje sa dužnicima i poveriocima izvršeno najmanje jednom godišnje i da o tome postoji verodostojna isprava. Finansijske plasmane, potraživanja i obaveze za koje ne postoji uredna dokumentacija, popisna komisija iskazuje u posebnim popisnim listama .

7.6. Popisne procedure

Popis imovine, obaveza i potraživanja u Preduzeću može biti:⁹⁶

- redovan
- vanredan
- potpun
- delimičan

Redovan godišnji popis imovine, obaveza i potraživanja u Preduzeću vrši se na kraju tekuće godine na dan 31.12. i u toku godine, zavisno od vrste sredstava koja se popisuje.

U toku godine, vrši se popis sledećih sredstava: materijala (osnovni, pomoćni i potrošni), rezervnih delova u skladištima, sitnog inventara na stanju i u upotrebi, HTZ oprema, investicionog materijala na stanju i sredstava (nekretnine, postrojenja i oprema). Na kraju godine na dan 31.12. vrši se popis ostalih sredstava i to: gotovog novca u blagajnama Preduzeća, novčanih sredstava na računu i drugim izdvojenim računima sredstava, stranih sredstava plaćanja, hartija od vrednosti, vremenskih razgraničenja, dugoročnih finansijskih

⁹⁵ Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996, str. 209

⁹⁶ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 105

ulaganja, potraživanja i obaveza, sredstava za materijalno tehnička sredstva odbrane i drugih nepomenutih sredstava.

U koliko su sredstva popisana u toku godine, a njihovo knjigovodstveno stanje usklađeno popisom sa stvarnim stanjem, ne popisuju se na kraju godine, već se u bilansu stanja na dan 31.12. unosi knjigovodstveno stanje tih sredstava. Vanredan popis vrši se po potrebi u novo nastalim okolnostima, kao što je primopredaja računopolagača, krađa i sl.

Potpun popis vrši se u slučaju statusnih promena Preduzeća (spajanja, podela, i drugo), i obuhvata imovinu, obaveze i potraživanja. Delimičan popis vrši se prema potrebi Preduzeća iz sledećih razloga: primopredaja dužnosti računopolagača, zatvaranje, spajanje ili kontrola stovarišta, kontrola pojedinih vrsta sredstava, kao i u drugim slučajevima određenim zakonom.

Sektor za popis odgovoran je za pravilno sveobuhvatno izvršenje popisa po odredbom ovog pravilnika, kao i drugih akata i uputstava koji regulišu postupak, način i rokove vršenja popisa.

Sektor za popis organizuje izvršenje popisa preko stalnih i povremenih popisnih komisija koje imenuje rukovodilac sektora za popis. Stalna popisna komisija vrši redovan popis, kao i potpun, delimičan ili vanredan popis, a poslove popisa obavljaju zaposleni u sektoru za popis. Povremena popisna komisija obrazuje se u slučajevima kada predmet popisa nalaže da u popisu učestvuje i zaposleni izvan sektora za popis. Popisna komisija (stalna i privremena) imenuje se u sastavu od jednog organizatora popisa i dva kontrolora popisa. U popisnu komisiju ne može se imenovati lice koje rukuje imovinom ili neposredni rukovodilac, kao ni lice koje radi analitičku evidenciju te imovine.

Povremenu popisnu komisiju imenuje rukovodilac sektora za popis i to od zaposlenih sektora za popis kao i od zaposlenih sektora odnosno sekcije, čija sredstva su predmet popisa, a na predlog rukovodioca tog sektora, odnosno sekcije.

Rukovodilac sektora i rukovodilac radne jedinice dužni su da na zahtev sektora za popis odrede potreban broj stručnih lica koja se imenuju u povremenu popisnu komisiju. Zaposleni imenovani u popisne komisije oslobađaju se privremeno redovnih obaveza i zadataka za vreme rada u povremenoj popisnoj komisiji. Sektor za popis može angažovati veštaka za procenu kvaliteta i vrednosti pojedinih oblika imovine, obaveza i potraživanja.

Samo izvršenje popisa obuhvata: ⁹⁷

- pripreme za izvršenje popisa,
- utvrđivanje stvarnog stanja imovine (naturalni popis),
- unošenje knjigovodstvenog stanja u popisne liste,
- utvrđivanje eventualnih razlika i ispitivanje
- utvrđivanje uzroka nastalih razlika,
- predlog likvidacije razlika
- sastavljanje izveštaja o izvršenom popisu od strane popisne komisije
- objedinjavanje tih izveštaja od strane sektora za popis.

Pre popisa, popisna komisija dužna je da izvrši pripreme za popis i to: sačini plan rada za izvršenje popisa, obezbedi potreban popisni materijal, prouči uputstvo o popisu i eventualne izmene, obavesti računopolagača i druga lica koja rukuju imovinom o vremenu vršenja popisa.

Računopolagač stovarišne službe, kao i druga lica koja rukuju imovinom, dužni su da pripreme stovarište za popis. Priprema stovarišta za popis podrazumeva uređenost materijala i sredstava po nomenklaturi istih, kao i fizički pristup i mogućnost utvrđivanja njihovog stanja brojanjem, merenjem itd. Uređenost podrazumeva i sređivanje materijalno finansijske dokumentacije.

Računopolagač je dužan da organizuje uređenje prostora i van magacina, košenjem trave i uklanjanjem rastinja koje onemogućava pristup sredstvima i materijalu koji su predmet popisa. Ukoliko uslovi ne omogućavaju kvalitetno izvršenje popisa, popisna komisija će pismeno obavestiti rukovodioca sektora za popis koji će o tome upoznati generalnog direktora preduzeća.

Generalni direktor, shodno svojim ovlašćenjima preduzima zakonske mere protiv lica odgovornih za ne izvršenje popisa. Utvrđivanje stvarnog stanja imovine, obaveza i potraživanja vrši popisna komisija u punom sastavu i uz prisustvo računopolagača. Popisna komisija, izuzetno može vršiti popis bez prisustva računopolagača samo ako je računopolagač opravdano sprečen da prisustvuje popisu, a neposredni rukovodilac računopolagača

⁹⁷ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 212

prisustvuje popisu, ili ovlasti drugo stručno lice koje će svojim prisustvom obezbediti popisnoj komisiji pravilan i regularan rad.

Organizacioni deo u preduzeću za finansijsko - knjigovodstvene poslove dužan je da uskladi analitičke evidencije sa glavnom knjigom i sravni knjigovodstveno stanje sa odgovarajućom evidencijom računopolagača, shodno zakonskim i internim propisima o računovodstvenim ispravama.

Popisna komisija, po utvrđivanju stvarnog stanja imovine, obaveza i potraživanja, popisnu listu sa utvrđenim stvarnim stanjem dostavlja knjigovodstvu. Sadržaj popisnih lista i način njihovog popunjavanja određen je uputstvima za evidenciju osnovnih sredstvima i zaliha, primenom računara. Knjigovodstvo je obavezno da izvrši unošenje knjigovodstvenog stanja u odgovarajuću kolonu popisne liste nakon završenog popisa. Lice koje je izvršilo unošenje knjigovodstvenog stanja svojim potpisom overava tačnost unetih podataka.

Popisna komisija, po unošenju knjigovodstvenog stanja imovine, obaveza i potraživanja od strane stručnih službi knjigovodstva, pristupa uređivanju popisom utvrđenog stanja i knjigovodstvenog stanja i utvrđuje eventualne razlike koje mogu biti iskazane kao višak ili manjak. Razlike mogu nastati iz subjektivnih i objektivnih okolnosti, pa je popisna komisija dužna da ispita i utvrdi uzroke nastalih razlika.

Na osnovu utvrđenih uzoraka o nastanku razlike, popisna komisija će u punom sastavu odlučivati i utvrditi predloge likvidacije razlika. Razlike se mogu likvidirati i to:⁹⁸

- knjiženjem u korist odgovarajućeg konta prihoda za utvrđeni višak
- knjiženjem na teret odgovarajućeg konta rashoda za utvrđeni manjak nastao do količine utvrđene aktom vlade (kalo, rastur, lom)
- za utvrđeni manjak iznad količine utvrđene odlukom vlade na teret Preduzeća, ako je manjak nastao iz objektivnih razloga (viša sila, atmosferski uticaj i dr.)
- manjak nastao krađom od strane nepoznatih počinioca, do okončanja postupka, knjiži se na teret vremenskih razgraničenja. Po okončanju postupka dokument se dostavlja na knjiženje, na odgovarajući konto prihoda ili rashoda.

⁹⁸ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 109

- manjak nastao krivicom zaposlenog lica knjižiće se na teret odgovarajućeg konta rashoda po knjigovodstvenoj vrednosti, a odgovornom licu biće stavljena na teret, tržišna vrednost manjka sa obračunatim porezom na promet.

Popisna komisija pri vršenju popisa dužna je da vodi zapisnik. U zapisnik se unose sva zapažanja i ocene popisne komisije koje se odnose na popis, evidentiranje i korišćenje imovine. Na osnovu zapisnika, popisna komisija dužna je da sačini izveštaj o izvršenom popisu koji će, osim zapažanja o skladištenju, evidentiranju, i korišćenju sredstava, sadržati i predlog za likvidaciju eventualno utvrđenih razlika

Popisna komisija dužna je da u izveštaj o izvršenom popisu unese obrazloženje za eventualno izvršeno prebijanje manjkova sa viškom kod srodnih vrsta sredstava i materijala. Izveštaj popisna komisija dostavlja rukovodiocu sektora za popis, po završenom popisu i u skladu sa izdatim rešenjem i terminskim planom popisa. Za tačnost popisa i izveštaja o popisu odgovorni su članovi popisne komisije. Sektor za popis sastavlja zbirni izveštaj o izvršenom popisu za preduzeće, objedinjavanjem svih izveštaja popisnih komisija. Zbirni izveštaj o izvršenom popisu za preduzeće dostavlja se Upravnom odboru najkasnije do 20. januara na razmatranje i usvajanje.

Godišnji izveštaj o izvršenom popisu, sektor za popis dostavlja organizacionom delu u preduzeću za finansijsko knjigovodstvene poslove najkasnije 30 dana pre roka za predaju godišnjeg finansijskog izveštaja.

Po razmatranju izveštaja o popisu Upravni odbor preduzeća odlučuje o:⁹⁹

- predloženom načinu knjiženja i likvidacije, popisom utvrđenih razlika
- materijalnim sredstvima čiji je rok upotrebe protekao i rashodovana sredstva i materijali koji su dotrajali ili iz bilo kog razloga ne vrše svoju funkciju
- kalu, rasturu, lomu
- drugim činjenicama vezanim za popis
- predloženim merama za otklanjanje nedostataka u finansijskom i materijalnom poslovanju

⁹⁹ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 218

- merama koje će preduzeće protiv odgovornih zaposlenih za utvrđivanje manjkova materijalnih i drugih vrednosti, za štete na sredstvima, za nenaplativost i zastarelost potraživanja
- drugim merama koje obezbeđuju uslove za sveobuhvatan kvalitetan popis.

Sednici upravnog odbora na kojoj se odlučuje o izveštaju o popisu obavezno prisustvuje rukovodilac sektora za popis i odgovorno lice za sastavljanje računovodstvenih izveštaja. Izveštaj o izvršenom popisu, zajedno sa odlukom Upravnog odbora o usvojenom izveštaju sekretarijat Upravnog odbora dostavlja sektoru za popis.

Sektor za popis dostavlja nadležnim službama Preduzeća odluku Upravnog odbora o usvajanju izveštaja, izveštaj o izvršenom popisu zajedno sa popisnim listama, izveštajima popisnih komisija, specifikacijama, rekapitulacijama u vezi popisa, predlogom za rashodovanje i otpis sredstava i drugom dokumentacijom, najkasnije u roku od tri dana od dana donošenja odluke o usvajanju izveštaja o izvršenom popisu. Usklađivanje analitičkih i drugih evidencija sa stvarnim stanjem utvrđenim popisom vrši se na osnovu odluke Upravnog odbora Preduzeća o usvajanju izveštaja o izvršenom popisu.

Potrebe materijalnih sredstava određuju se godišnjim planom potreba sekcija, sektora i direkcija. Plan potreba je osnov u planiranju materijalnih sredstava, od kojeg zavisi realnost plana nabavki i plana zaliha. Plan potreba prikazuje ukupne potrebe materijala i rezervnih delova koji će se utrošiti u jednoj godini po kvartalima, bez obzira na raspoložive zalihe. Planiranje potreba vrši se po jedinstvenom obrascu koji priprema Sektor za informacione sisteme i informatičke tehnologije, sa sledećom sadržinom:¹⁰⁰

- obim rada sekcije
- obim i struktura i starost sredstava rada
- planove održavanja sredstava
- planove zamene starih i nabavku novih sredstava
- normative utroška materijala i rezervnih delova
- prosečan utrošak u prošlom periodu
- visinu minimalnih i prema potrebnom vremenu za nabavke, stalnih zaliha

¹⁰⁰ Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010, str. 112

- ostalo od značaja na visinu potreba, odnosno utrošak materijalnih sredstava.

Pomenuti obrasci, koji se dostavljaju svim sektorima i sekcijama, sadrže sledeće rubrike:

- naziv materijala ili rezervnog dela
- kataloški broj rezervnog dela
- jedinicu mere
- broj iz imenika
- uvoz ili domaće
- planirani utrošak po kvartalima.

U sekcijama se popunjavaju samo rubrike: uvoz ili domaće, planirani utrošak po kvartalima i ukupno. Ostale rubrike popunjava Sektor za informatiku.

Popunjene planove sekcija dostavlja u upravu sektora, koja u saradnji sa stručnim službama ocenjuje realnost planiranih količina i vrši usaglašavanje. Ukoliko se utvrdi da planovima sekcija nisu obuhvaćene sve potrebe, stručne službe sektora sačinjavaju eventualne potrebe-dopune.

Tako dobijeni planovi potreba dostavljaju se na obradu sektoru za informatiku, koji u saradnji sa sektorom za nabavno-stovarišne poslove unosi tržišne cene za svaki artikal i utvrđuje vrednosni izraz plana utroška za sledeću godinu.

Po izvršenoj obradi, sektor za informatiku dostavlja planove generalnom direktoru, zamenicima, resornim pomoćnicima, direktorima sektora kao i sektoru za nabavno - stovarišne poslove. Rokovi za završetak faza planiranja su:¹⁰¹

- donošenje odluke o pripremi za izradu plana potreba za sledeću godinu
- priprema potrebnih obrazaca
- planiranje u sekcijama i dostava upravi sektora
- usaglašavanje na nivou sektora i direkcija.

¹⁰¹ Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, FABUS, Novi Sad, 2007, str. 223

7.7. Izveštaj Državne revizorske institucije

Predstavljajući izveštaj o reviziji Nacrta zakona o završnom računu budžeta za 2010. godinu, Državna revizorska institucija je izjavila da je kod Železnica Srbije utvrđeno da je 331 osoba koristila rekreativni odmor, za šta su isplaćena sredstva sa računa železnice, a da pri tom te osobe nisu zaposlene u tom preduzeću, a reč je o iznosu od 4,19 miliona dinara. Takođe, kako je navedeno u tom preduzeću su plaćane stomatološke usluge za zaposlene, članove njihovih porodica i penzionere, iako su te usluge izuzete prema Zakonu o zdravstvenom osiguranju. Time je pričinjena šteta preduzeću u iznosu od 17 miliona dinara.

Ovaj izveštaj je jasno pokazao bitnost nezavisnih revizorskih institucija, u ovom primeru Državne revizije koja je ukazala na mnoge propuste Interne kontrole i Interne revizije u Železnicama Srbije.

Izveštaj Državne revizorske institucije u delu Mišljenje:¹⁰²

Preduzeće nije izvršilo obelodanjivanje prihoda od izdavanja u zakup investicionih nekretnima u skladu sa odgovarajućim Međunarodnim računovodstvenim standardima.

Preduzeće je u poslovnim knjigama iskazalo dugoročne stambene kredite po Uredbi o rešavanju stambenih potreba izabranih, postavljenih i zaposlenih lica kod korisnika sredstava u državnoj svojini u iznosu od 169.016 hiljada dinara (1.958.382,21 EUR na dan 31.12.2010. godine). S obzirom da su ugovori za navedene stambene kredite sa valutnom klauzulom, Preduzeće nije obračunavalo efekte valutne klauzule na neotplaćenu glavnici sa stanjem na dan 31.12.2010. godine prema srednjem kursu EUR Narodne Banke Srbije na taj dan. Zbog navedenog dugoročni stambeni krediti su potcenjeni u iznosu od 37.590 hiljada dinara, a gubitak precenjen za isti iznos.

Napomena uz Izveštaj, Preduzeće je iskazalo gubitak u iznosu od 17.030.074 hiljada dinara i ukupni akumulirani gubitak u iznosu od 133.775.853 hiljada dinara, a na visinu gubitka najveći uticaj imaju obračunske kategorije rashoda (negativne kursne razlike koje iznose 9.990.914 hiljada dinara kao i amortizacija od 6.517.582 hiljada dinara).

Protiv Preduzeća se vodi veliki broj sudskih sporova. Prema proceni Pravnog sektora Preduzeća, a po osnovu navedenih sudskih sporova u vrednosti od 1.135.332 hiljada dinara, mogu nastati materijalno značajni gubici u narednom periodu. Na osnovu procene ishoda sudskih sporova koji su bili u toku na dan sastavljanja finansijskih izveštaja za 2010. godinu,

¹⁰² Državna revizorska institucija, *Izveštaj o reviziji finansijskih izveštaja i pravilnosti poslovanja Javnih Preduzeća za 2010. godinu*, Beograd 2011.

evidentirana su rezervisanja u ukupnom iznosu od 522.375 hiljada dinara. Ishod svih sudskih postupaka ne može se sa sigurnošću predvideti, zbog čega nismo bili u mogućnosti da utvrdimo da li je potrebno dodatno rezervisanje za sudske sporove kao i njihov efekat na finansijski rezultat Preduzeća. Takođe Preduzeće nije obelodanilo u Napomenama uz finansijske izveštaje za 2010 godinu, presudu po sudskom sporu u vrednosti od 212.749 hiljada dinara po kojoj se Republika Srbija-Ministarstvo za infrastrukturu, Grad Beograd i Preduzeće obavezuju da kao solidarni dužnici isplate tužiocu KMG Trudbenik a.d., Beograd u restrukturiranju dug na ime izvedenih radova, a navedena činjenica nije obelodanjena kao potencijalna obaveza u Napomenama uz finansijske izveštaje Preduzeća za 2010. godinu u skladu sa Međunarodnim standardom 37- Rezervisanja, potencijalne obaveze i potencijalna imovina.

Napomena uz Izveštaj, u okviru dugoročnih finansijskih obaveza na dan 31.12.2010. godine iskazane su obaveze koje se mogu konvertovati u kapital u iznosu od 2.976.216 hiljada dinara. Na osnovu odluke Vlade Republike Srbije iz 2000. godine, krediti dobijeni od Fonda za razvoj se konvertuju u kapital, ali s obzirom da Preduzeće ima status javnog preduzeća u državnom vlasništvu, navedena odluka se nije mogla realizovati.

Napomena uz Izveštaj, Preduzeće je u poslovnim knjigama iskazalo odložene poreske obaveze sa stanjem na dan 31.12.2010. godine u iznosu od 2.090.399 hiljada dinara, a na osnovu privremene razlike između sadašnje vrednosti nekretnina, postrojenja i oprema i njihove poreske osnovice. Zbog prirode računovodstvenih evidencija Preduzeća, nije bilo moguće potvrditi realnost obračunatih, odnosno iskazanih odloženih poreskih obaveza.

Izveštaj Državne revizorske institucije u delu Interna kontrola :

Preduzeće je u svom radu primenjivalo napred navedeni Pravilnik o računovodstvu i računovodstvenim politikama sa izmenama i dopunama kojim su uređena pitanja organizacije računovodstvenog sistema u skladu sa zakonskom, profesionalnom i internom regulativom u Preduzeću, na sledeći način:

- finansijski i računovodstveni poslovi organizovani su:

- a) na nivou Direkcije za infrastrukturu i Direkcije za prevoz, sektora, sekcija i drugih nivoa
- b) na nivou direkcija infrastrukture i prevoza organizacionih celina
- c) na nivou Preduzeća.

- poslovi računovodstva obavljaju se u okviru Sektora za finansijsko-računovodstvene poslove, koji ima Upravu i direktora Sektora. Sektor za finansijsko-računovodstvene poslove čini 13 odeljenja.

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova doneo je generalni direktor Preduzeća ("Službeni glasnik RS" br. 2/06 od 10.07.2006. godine). Pravilnik o izmenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji poslova doneo je generalni direktor Preduzeća 17.01.2008. godine. Novi Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova doneo je generalni direktor Preduzeća broj 300/2010-571 od 31.05.2010, koji je stupio na snagu 01.07.2010. godine.

Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova ne sadrži opis poslova i radnih zadataka, sa konkretnim nadležnostima i odgovornostima zaposlenog na radnom mestu, već samo pojedinačnim ugovorima o radu.

Preporuka 1:

Preporučuje se Preduzeću da uredi Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova tako da sadrži opis poslova i radnih zadataka, sa konkretnim nadležnostima i odgovornostima zaposlenog na radnom mestu.

O rezultatima nadzora u pismenom obliku, Nadzorni odbor najmanje dva puta godišnje obaveštava Vladu Republike Srbije, što je i učinjeno dana 29.04. i 23.12.2010. godine.

Pravilnikom o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru („Službeni glasnik RS“ br.82/2007) propisana je obaveza uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole od strane Preduzeća.

Tokom sprovođenja procedura revizije, uočili smo da Preduzeće nije u svim elementima (identifikacija, procena i upravljanje rizicima, mapa poslovnih procesa) uspostavilo adekvatan sistem finansijskog upravljanja i kontrole u skladu sa Pravilnikom o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru. Preduzeće je dostavilo Ministarstvu finansija Godišnji izveštaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2010. godinu.

Preporučuje se Preduzeću da u skladu sa Pravilnikom o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru („Službeni glasnik RS“ br. 82/2007) uspostavi adekvatan sistem finansijskog upravljanja i kontrole, s akcentom na sledećim merama:

- definisanje takve organizacione strukture koja u potpunosti omogućava podelu dužnosti na način da se razdvoje odgovornosti za donošenje, izvršavanje i kontrolu poslovnih odluka, odnosno da isto lice ne bude odgovorno za autorizaciju, izvršenje, knjiženje i kontrolu,
- upravljanje rizicima, odnosno usvajanje strategije upravljanja rizikom,
- usvajanje pisanih politika i procedura za upravljanje rizikom i kontrolu njihove primene, sa ciljem da se rizici ograniče na prihvatljiv nivo.

Izveštaj Državne revizorske institucije u delu Interna revizija:

U Preduzeću je u 2010. godini započelo uspostavljanje interne revizije, obukom i pripremama za polaganje zaposlenih za sticanje zvanja interni revizor. Interna revizija je normativno uspostavljena Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji poslova od 31.05.2010. godine.

Organizaciono interna revizija je sistematizovana u okviru Centra za internu reviziju i popis, bez predviđenih izvršilaca.

Preduzeće nije u svim elementima uspostavilo internu reviziju u skladu sa odredbama člana 35. Pravilnika o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje interne revizije u javnom sektoru.

Preporuka 3:

Preporučuje se Preduzeću da izmeni Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova u smislu da interna revizija funkcioniše kao samostalna služba.

Prilikom sprovođenja postupka revizije uočeno je da u okviru Preduzeća nije uspostavljena interna revizija, iako je prema članu 35. Pravilnika o zajedničkom kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje interne revizije u javnom sektoru definisana obaveza uspostavljanja interne revizije najkasnije do 31. decembra 2007. godine.

Preporuka 4:

Preporučuje se Preduzeću da u skladu sa Pravilnikom o zajedničkom kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkom uputstvima za postupanje interne revizije u javnom sektoru, uspostavi internu reviziju

Zaključak

Kontrola je proces poređenja stvarnih učinaka sa standardima i po potrebi preuzimanje korektivne akcije. Kontrola se sprovodi da bi se obezbedili odgovorajući učinci u skladu sa planovima. Ukoliko su učinci nezadovoljavajući može se preduzeti korektivna akcija. Na primer, ako su proizvodni troškovi kompanije viši od planiranih, menadžment mora imati neko sredstvo prepoznavanja problema i preduzimanja odgovarajuće akcije za ispravljanje situacije. Kontrola se može primenjivati i kada su učinci zadovoljavajući.

Sistem interne kontrole trebalo bi da se stavi u prvi plan u perspektivi. Vešte interne kontrole su neophodan uslov za vešto upravljanje, iako one nisu garancija za uspeh preduzeća. Efektivne interne kontrole ne mogu da reše sve probleme preduzeća, odnosno institucija, međutim neefikasne interne kontrole ili njihov nedostatak, mogu da prouzrokuju ozbiljne probleme za preduzeće.

Interna kontrola (sistem) postaje deo, ali ne i čitav proces upravljanja i čak najefektivnije tehnike interne kontrole nisu lek za slaba/loša rešenja, neefikasno upravljanje ili spoljašnje nepredvidljive. Dobro upravljanje i efektivne interne kontrole mogu da doprinesu .događaje sigurnosti da organizacija bude u stanju da se brzo i efikasno odupre nepovoljnim uslovima, a mogu i da pomognu u ograničavanju njihovih najgorih posledica.

Prvi zadatak sistema interne kontrole je stvaranje uslova za upravne kadrove radi lakšeg upravljanje preduzećem, jer se postiže veće poverenje, dok se rešenja donose brže i efikasnije, podjednako u dobrim i lošim. Drugi, ne manje važan zadatak je obezbeđenje sredstava i osiguranje .vremenima ispravnosti podataka kao i sistema računovodstva.

Mnogi direktori izrazito pogrešno shvataju internu kontrolu kao „birokratiju”. Interne kontrole, međutim, treba da služe organizaciji, radi postizanja svojih ciljeva i zadataka. Zato tomovi detaljnih zahteva i uputa, pisanih teškim stilom, guše inicijativu i rasipaju sredstva.

Zatim, pre svega treba shvatiti da su proces upravljanja i interne kontrole u suštini jedan isti proces. Njegov je cilj postignuće određenih zadataka u preduzeću, na jedan ekonomski, efikasan i efektivan način. Treba izrazito razlikovati kontrolne delatnosti vezane direktno uz mehanizam internih kontrola, od svakojakih kontrolnih delatnosti koje vrši funkcija interne revizije. Preduzeća i druge institucije mogle bi da funkcionišu bez interne revizije, ali sigurno ne bi mogle duže i na efektivan način da vode svoju delatnost bez efikasnih internih kontrola, to jest, efektivnog sistema interne kontrole.

Sistem interne kontrole: pomaže, osigurava postizanje njenih ciljeva, štiti organizaciju od gubitka. Ipak, neko mora da nadgleda nad funkcionisanju efektivnosti sistema interne kontrole, radi ocene efikasnosti funkcionisanja i ubeđenja da su procedure i kontrolne delatnosti poštovane kao i da su nedostaci i slabosti uočene i ispravljene. To je uloga interne revizije.

Iz ovog rada se može videti da je JP Železnice Srbije u suštini uredjen sistem sa malo zastarelim metodama Interne kontrole, i koji bi u skorijoj budućnosti trebalo da uredi pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova tako da sadrži opis poslova i radnih zadataka, sa konkretnim nadležnostima i odgovornostima na radnom metu.

Ono što je takodje neophodno za uspešno poslovanje je definisanje takve organizacione strukture koja u potpunosti omogućava podelu dužnosti na način da se razdvoje odgovornosti za donošenje, izvršavanje i kontrolu poslovnih odluka, odnosno da isto lice ne bude odgovorno za autorizaciju, izvršenje, knjiženje i kontrolu.

Sistem interne kontrole trebalo bi da se stavi u prvi plan u perspektivi. Vešte interne kontrole su neophodan uslov za vešto upravljanje, iako one nisu garancija za uspeh preduzeća. Efektivne interne kontrole ne mogu da reše sve probleme preduzeća, odnosno institucija, međutim neefikasne interne kontrole ili njihov nedostatak, mogu da prouzrokuju ozbiljne probleme za preduzeće.

Preliminarni spisak literature

1. Dragojlović, D. Lekić, S. i Đoršević-Vignjević, N. *Menadžment i nezavisna revizija u javnom sektoru*, Fon, Beograd, 2010
2. Hayes R. i dr. *Principi revizije - međunarodna perspektiva*, Prevod - Savez računovođa i revizora Republike Srpske, Banja Luka, 2008. godine
3. Horngren, C. *Accounting for management control*, Prentice Hall, New Yersey, 1994
4. Ivanišević M. i Krasulja D. *Poslovne finansije*, Savremena administracija, Beograd, 2009
5. Jovanović, P. *Upravljanje projektom*, 6 izdanje, Grafoslog, Beograd, 2004, str 125
6. Knežević, G. *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
7. Kotler, P. *Marketing Management 12 e*, Prentice Hall, New Jersey, 2006
8. Lowers, T.J. i dr *Auditing & Assurance Services*, McGraw-Hill International Edition, 2005
9. Mašić, B. *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010
10. Miljević, M. *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale, 2007
11. *Međunarodni standardi revizije – prevod sa engleskog jezika*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2008
12. Messier, Jr., W.F., *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*, Third edition, McGraw-Hill Interantional Edtiion, 2003
13. MSR 250 "Razmatranje zakona i propisa u reviziji finansijskih izveštaja" za dodatne zahteve vezane za pravni i regulatorni okvir primenljiv na pravno lice i granu
14. MSR 550 "Povezana lica" pruža dodatna uputstva o revizorovim razmatranjima značajnim za povezana lica.
15. Petrović, Z. *Finansijsko izveštavanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011
16. Ranković dr Jovan, *Specijalni bilansi*, Proinkom, Beograd, 1996
17. Stanišić, M. *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006
18. The Institute of Internal Auditors Research Foundation; *Internal Auditor and Organizational Governance*, www.iaa.com
19. Vidaković, S. V. *Eksterna revizija finansijskih izveštaja*, Novi Sad, 2009
20. Vidaković, S. *Finansijski due diligence privrednih društava*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2007

21. Vitorović B. i Andrić M. *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996
22. Zakon o državnoj revizorskoj instituciji, „Sl. glasnik RS”, br. 101/05 i 54/07

Popis slika i tabela

1. Tabela 1.....	56
2. Tabela 2.....	58
3. Slika 1.....	63
4. Slika 2.....	65
5. Slika 3.....	70
6. Slika 4.....	73

Internet izvori

1. www.dri.rs
2. www.google.com
3. www.mfin.gov.rs
4. www.zeleznicesrbije.com