

UDK 657.6:658.1

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1702074L

Ljubiša Lukić\*

# Studija rizika kao osnova za planiranje i pokretanje interne revizije u javnim preduzećima

## Risk analysis as a basis for planning and initiating internal audit in public enterprises

### Rezime

Razvoj funkcije interne revizije od revizije zasnovane na kontrolama do revizije zasnovane na upravljanju rizicima prošao je mnoge faze. Dok je interna revizija zasnovana na kontrolama usmjerena na jačanje postojećih kontrolnih mehanizama, dajući preporuke kako nadograditi kontrolne postupke, interna revizija zasnovana na upravljanju rizicima se bazira na identifikovanju i procjeni rizika koji bi negativno uticali na ostvarenje poslovnih ciljeva. Identifikovanjem rizika određuju se i unose u plan prioriteta poslovnih aktivnosti koji će biti predmet interne revizije u narednoj godini. Interna revizija, vršenjem revizija i davanjem preporuka, efikasna je podrška menadžmentu organizacija u upravljanju rizicima, ali upravljačka struktura je ta koja donosi odluke i koja je odgovorna za proces upravljanja rizicima.

**Ključne riječi:** Interna revizija, rizici, procjena rizika u svrhu planiranja

### Abstract

The development of the internal audit function has gone through many phases, from control-based audits to risk-based audits. While internal audit based on controls focused at strengthening the existing control mechanisms, giving recommendations on how to upgrade control procedures, risk based internal audit is based on identifying and assessing risks that would adversely affect the achievement of business goals. By identifying the risks, the entries in the plan of business activities priorities, that will be the subject of internal audit in the following year are determined. Internal auditing, reviewing and giving recommendations, is an effective support to risk management organizations, but the management structure is the one that makes decisions and is responsible for the risk management process.

**Key words:** Internal audit, risks, risk assessment for planning purposes

## UVOD

Nekoliko decenija unazad na sceni je ubrzani tehnološki razvoj, sve veći rast i složenost aktivnosti unutar poslovnih sistema. Istovremeno, javlja se potreba upravljačkih struktura za podrškom u smislu nadzora nad sistemom internih kontrola te njihovom ocjenom i unapređenjem, kao i unapređenjem sistema upravljanja rizicima.

Kao odgovor na navedene potrebe, uporedo s njima, razvijala se i funkcija interne revizije. Iako je u svijetu intenzivno u primjeni od 40-ih godina XX vijeka, interna revizija kod nas i u užem regionu počela je dobijati na značaju nekoliko godina unazad.

Međunarodna profesionalna asocijacija, sa sjedištem u SAD-u, „Institut internih revizora“, u svojim Standardima profesionalne prakse interne revizije, funkciju interne revizije definiše kao: „Nezavisno i objektivno uvjeravanje i konsultantsku aktivnost, čiji je cilj povećanje vrijednosti i unapređenje aktivnosti organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uvodeći sistematičan i disciplinovan pristup ocjeni i unapređenju efektivnosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja. Isto tako, interna revizija pruža kompanijama i drugim organizacijama analize, procjene, preporuke, savjete i druge informacije u vezi s revidovanim aktivnostima“. (Institute of Internal Auditors, 2003, str. 1)

Dakle, danas se od interne revizije mnogo više očekuje. Očekuje se da interna revizija preduprijedi nepovoljne poslovne događaje identifikovanjem budućih rizika u svim segmentima poslovanja i definisanjem upravljanja istima. Cilj je svodenje potencijalnih rizika na najmanju moguću mjeru. Od interne revizije se očekuje da umjesto da obavlja funkciju inspekcije mora da se pretvori u proaktivni instrument na koji upravljačke strukture i vlasnici mogu računati odnosno da umjesto revizorske kritike postane savjetnik menadžmenta.

Navedeno se može postići sa stručnim ljudima, tj. ljudima sa iskustvom i poznavanjem različitih oblasti poslovanja, kako bi interna revizija unutar poslovnih sistema postigla efekat sveprisutnosti, neposrednim i stručnim pristupom svim dijelovima organizacije na terenu.

Prelaz koji je funkcija interne revizije napravila tokom proteklih godina vođen je ciljem da se odgovori na rastuće potrebe za upravljanjem rizicima. To se najbolje vidi iz faza kroz koje je prošla:

1. revizija koja se zasniva na kontrolama,
2. revizija koja se zasniva na procesima,
3. revizija koja se zasniva na rizicima,
4. revizija koja se zasniva na upravljanju rizicima. (Sobel, 2004, str. 301)

Danas, Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije, (Institute of Internal Auditors, 2003) standardom 2120, definišu da interna revizija mora da ocjenjuje efektivnost i da doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom. To znači da interni revizori, kroz spoznaju ciljeva preduzeća, moraju i da identifikuju i ocijene značajne rizike koji utiču da se ti ciljevi ne ostvare, a nakon toga da pravovremeno saopšte informacije o rizicima u okviru organizacije kako bi zaposleni i rukovodstvo mogli da izvrše svoje obaveze na pravi način i ostvare zacrtane ciljeve.

Osnova za planiranje i pokretanje internih revizija na godišnjem nivou je izrada studije rizika od strane odjeljenja za internu reviziju u javnim preduzećima. Ona će ujedno pomoći organizaciji u boljem razumijevanju rizika. Bitno je napomenuti da profesionalni standardi govore da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi s upravljanjem rizikom ili rukovođenjem funkcijom upravljanja rizikom.

## 1. POJAM I VRSTE RIZIKA

Rizik se definiše kao mogućnost da će se desiti neki događaj koji će uticati na ostvarivanje ciljeva organizacije, u većoj ili manjoj mjeri. Njega karakterišu ocjena vjerovatnoće da će se isti desiti i intenzitet negativnog uticaja ukoliko se isti desi.

U pogledu prirode i vrste rizika, najšira podjela rizika je na inherentni i rezidualni rizik:

- inherentni rizik predstavlja nivo rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike;
- rezidualni (preostali) rizik je rizik koji ostaje nakon što rukovodstvo preduzme radnje za smanjenje uticaja i vjerovatnoće nepovoljnog događaja, uključujući kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.<sup>1</sup>

Dakle, odnos inherentnog i rezidualnog rizika je sljedeći:

$$\text{INHERENTNI RIZIK} - \text{KONTROLNE AKTIVNOSTI RUKOVODSTVA} = \text{REZIDUALNI RIZIK}$$

Da bismo identifikovali rizike, moramo se usredsrediti na razmišljanje o događajima koji mogu uticati na ciljeve preduzeća. Događaji mogu imati pozitivan ili negativan uticaj ili čak i jedan i drugi, ali samo događaji sa negativnim uticajem predstavljaju rizike. Događaji se grupišu u kategorije prema organizacionim dijelovima kako bi uprava uočila koja su područja ugrožena.

Sveobuhvatan model uzima u obzir i vanjske i unutrašnje rizike, i to:

- vanjski rizici – ekonomski, ekološki, politički, društveni, tehnološki i dr.;
- unutrašnji rizici – infrastruktura, korporativna kultura, osoblje, operativni, tehnološki i dr.

Vrste rizika prema metodologiji CHJ i m, Priručniku za interne revizore u javnom sektoru Republike Srpske, jesu:

- rizik ugleda (proizlazi iz negativnog publiciteta i izloženosti u javnosti);
- operativni rizik;
- strateški rizik (utiče dugoročno na organizaciju);
- pravni ili regulatorni rizik (proizlazi iz promjene zakonodavstva);
- društveni ili socijalni rizik (proizlazi iz demografskih, socijalnih i ekonomskih promjena);
- rizik vezan za ugovaranje;
- finansijski rizik;
- upravljački rizik (odnosi se na svakodnevne dužnosti i odgovornosti zaposlenih);
- rizik vezan za imovinu (vezan je za krađu, otuđenje, uništenje i sl.);
- tehnološki rizik;
- profesionalni rizik (vezan je za konkretnu profesiju);
- kadrovski rizik;
- rizik vezan za prirodne nepogode (specifični rizik);
- rizik vezan za upravljanje (odnosi se na ciljeve organizacije i ulogu i odgovornost rukovodioca);
- politički rizik (odnosi se na rad Vlade i vlasti uopšte i na postizanje ciljeva Vlade).

<sup>1</sup> Priručnik za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Svi navedeni rizici sadrže „široku lepezu“ rizika koji su njihov sastavni dio, ali je važno napomenuti da se svi oni mogu grupisati u tri kategorije, i to: poslovni, neposlovni i rizici okruženja.

## 2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizikom u organizaciji (ERM – Enterprise Risk Management) jeste sistematičan pristup za proces odlučivanja koji omogućava da su rizici određeni eksplicitno i podiže upravljanje rizikom na strateški nivo.

Po mnogima najbolja međunarodna praksa za upravljanje rizikom preduzeća je Komitet o sponzorskim organizacijama (COSO) ERM.

COSO-ov okvir definiše upravljanje rizikom preduzeća na sljedeći način: „Upravljanje rizicima preduzeća je proces na koji utiče odbor direktora preduzeća, menadžment i ostalo osoblje, koji se primjenjuje prilikom definisanja strategije i širom preduzeća, koji je kreiran s ciljem da se identifikuju potencijalni događaji koji mogu uticati na preduzeće i da se rizicima upravlja tako da oni ostaju u granicama njegove sklonosti ka rizicima, te da se obezbijedi razumno uvjerenje u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.“ (COSO, 2004)

Prema COSO-ovom okviru, ERM čini osam povezanih komponenti, i to:

- interno okruženje,
- postavljanje ciljeva,
- identifikacija događaja,
- ocjena rizika,
- reagovanje na rizike,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije i komunikacije,
- monitoring (nadzor).

Interno okruženje organizacije će samo po sebi odrediti pristup posmatranju rizika. Ciljevi organizacije su već ranije određeni od strane menadžmenta i ostaje da se identifikuju događaji koji utiču na ciljeve (interni i eksterni). Ocjenom rizika se definiše vjerovatnoća da se desi neki događaj i njegov uticaj, tj. posljedice ako se predmetni događaj desi. Kombinacija vjerovatnoće i uticaja nekog rizika naziva se rangiranje rizika. Postoji nekoliko metoda za reagovanje na rizike, a na menadžmentu je odgovornost izbora i primjene tih metoda, nikako interne revizije. Interna revizija može samo dati određene preporuke u vezi s tim. Kontrolne aktivnosti formalnog i neformalnog karaktera prisutne su na svim nivoima u organizaciji, a cilj im je adekvatan odgovor na rizike. Komunikacija mora biti na vrhunskom nivou u smislu protoka informacija u svim pravcima kroz organizaciju, a nadzor (monitoring) nad procesom upravljanja rizicima mora se odvijati kontinuirano uz poslovne aktivnosti. Svi organizacioni nivoi se moraju uključiti u taj proces, uključujući i odjeljenje za internu reviziju.

Interna revizija ima bitnu ulogu u procjenjivanju procesa upravljanja rizikom neke organizacije.

Profesionalni standardi interne revizije navode da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi s upravljanjem rizikom ili rukovođenjem

funkcijom upravljanja rizikom. Plan interne revizije je najvećim dijelom zasnovan na godišnjoj studiji rizika.

Rukovodioci, kao i interni revizori, razmatraju i na sličan način definišu rizike.

Kao što smo naprijed naveli, upravljanje rizicima je integralni dio COSO okvira za interne kontrole i predstavlja odgovornost rukovodstva.

Interna revizija stvara novu vrijednost u preduzeću kada proizvodi objektivno i relevantno uvjerenje i doprinosi efikasnosti i efektivnosti upravljanja rizikom i internim kontrolama i internim kontrolnim postupcima. Navedeno je razrađeno u Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, u standardima od 2010 do 2070.

Odjeljenje za internu reviziju mora da donese planove zasnovane na studiji rizika kako bi odredili prioritete za aktivnosti interne revizije, a koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.

Za razliku od revizije zasnovane na sistemima, koja prolazi kroz sistem od početka do kraja, revizija zasnovana na rizicima se koncentriše na područje rizika, na poslovne ciljeve, na ono što bi moglo krenuti u lošem pravcu, te šta mora ispasti dobro. (Udruženje internih revizora Republike Srpske, 2011)

### 2.1. Identifikovanje, ocjena i rangiranje rizika

Utvrđivanjem ključnih rizika sa kojima se preduzeće suočava omogućava se bolje predviđanje raspoloživih sredstava na način da se izbjegnu nepotrebni troškovi postupanja po utvrđenim rizicima, tj. može se bolje odlučivati i unapređivati organizacija.

Unutar postavljenog metodološkog okvira, institucije imaju mogućnost dalje razrađivati pojedine korake. To se odnosi na:

- izbor različitih pristupa i metoda za utvrđivanje rizika, što obuhvata i izradu posebnih upitnika za utvrđivanje rizika;
- određivanje kritičnih, odnosno neprihvatljivih rizika za instituciju;
- modele izvještavanja;
- pregled glavnih grupa rizika; i
- područja koja treba uzeti u obzir kad se utvrđuju potencijalni rizici.<sup>2</sup>

Rukovodioci organizacionih dijelova preduzeća (sektora, službi, sekcija i dr.) takođe se moraju uključiti u identifikovanje i ocjenu rizika na način da se:

- utvrde rizici vezani za ciljeve koji su u nadležnosti konkretnog organizacionog dijela;
- procijeni vjerovatnoća nastanka rizika i njihov uticaj, a nakon toga odredi rang rizika;
- izvijesti o preduzetim aktivnostima u ranijem periodu u vezi s umanjenjem utvrđenih rizika;
- utvrde načini dodatnih postupanja po pojedinim rizicima koji su neprihvatljivi;
- dokumentuje navedeno kroz anketne upitnike i dostavi internoj reviziji.

Kada interna revizija provodi pojedinačne revizije, ona utvrđuje efikasnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima, a posebno efikasnost kontrolnih mehanizama. Preporuke interne revizije sadržane u revizorskim izvještajima najčešće su usmjerene na jačanje

<sup>2</sup> Centralna harmonizacijska jedinica, „Smjernice za sprovođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH“.

postojećih kontrolnih mehanizama ili uvođenje novih kontrola, za čije je provođenje zadužena upravljačka struktura.

Kada izrađuje svoje godišnje planove rada, interna revizija saraduje sa upravljačkom strukturom radi određivanja sistema i procesa koji sa sobom nose određene rizike. Interna revizija na taj način pruža podršku upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima. Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa

upravljanja rizikom, interni revizori se moraju suzdržati od preuzimanja bilo kakve rukovodeće odgovornosti za upravljanje rizikom.

Odgovornost interne revizije je da donese zaključak o tome da li je proces upravljanja rizicima organizacije dovoljan za zaštitu njene imovine, ugleda i tekućeg poslovanja.

U narednoj tabeli dat je uporedni prikaz elemenata upravljanja rizikom (obaveza rukovodstva) i procjene rizika (alat interne revizije):

**Tabela 1.**

| Rukovodstvo – Upravljanje rizikom   | Interna revizija – Procjena rizika   |
|---|--|
| Postavljanje ciljeva organizacije   | Identifikovanje ciljeva na nivou preduzeća i na nivou pojedinačnih organizacionih dijelova.  |
| Identifikovanje događaja koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća                  | Utvrđivanje faktora rizika koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća, a na osnovu iskustva kroz provedene revizije i datih preporuka, nalaza i preporuka eksterne revizije (državne i komercijalne), nalaza inspekcija, nalaza unutrašnje kontrole, anketnih upitnika, intervjua, brainstorming metoda, analiza, iskustva sličnih organizacija i dr. |
| Procjena rizika u smislu uticaja i vjerovatnoće s ciljem da se utvrdi nivo inherentnog rizika | Procjena rizika – pripisivanje relativne težine svakom faktoru rizika i kategorizacija slabih tačaka sistema prema rangu rizika.   |
| Postupanje po riziku  | Revizori nisu odgovorni za postupanje po riziku, ali moraju procijeniti efikasnost internih kontrola i internih kontrolnih postupaka sa aspekta njihovog uticaja na rezidualni rizik.  |
| Praćenje i izvještavanje  | Revizori nisu odgovorni za praćenje i izvještavanje o riziku, ali treba da procijene da li se rizici adekvatno prate i da li se o promjenama adekvatno izvještava.   |

Važno je napomenuti da je svrha procjene rizika koju obavlja interna revizija da se osigura da sredstva budu usmjerena za obavljanje revizija u oblastima najvišeg nivoa rizika za datu organizaciju.

Interna revizija radom na terenu prilikom provođenja pojedinačnih revizija stiče određene spoznaje i iskustvo o slabostima internih kontrola i internih kontrolnih postupaka. U predradnjama izrade studije rizika te spoznaje i iskustvo uvijek su od važnosti.

Ako su za određene organizacione cjeline preduzeća ili poslovne aktivnosti visokog rizika, od strane interne revizije, date preporuke kako nadograditi kontrolne postupke da bi se proces odvijao efikasnije, te cjeline i aktivnosti bi trebalo da budu predmet razmatranja i u narednoj godišnjoj studiji rizika (npr. javne nabavke, zalihe, i sl.).

Posebno tokom izrade studije rizika treba uvažiti mišljenja eksterne revizije (državne i komercijalne), vanjskih inspekcija, kao i jedinica za unutrašnju kontrolu.

Interni i eksterni revizori bi trebalo da dijele jedni s drugima informacije i koordiniraju aktivnosti usluga uvjeravanja kako bi se osigurala odgovarajuća pokrivenost i dupliranje posla svelo na minimum. (Stojanović, 2015, str. 207)

Naročitu pažnju treba posvetiti razgovorima te formalnim i neformalnim intervjuima sa zaposlenim akterima revidiranih procesa, kao i iskustvima sličnih organizacija.

Procjena rizika je u suštini zasnovana na subjektivnoj ocjeni, uz korištenje različitih tehnika, kako bi analiza bila sistematičnija i u određenoj mjeri objektivnija.

### 3. ANKETNI UPITNICI KAO ALAT ZA IZRADU STUDIJE RIZIKA

U ovom dijelu posebno ćemo istaći važnost anketnih upitnika. Anketni upitnici su veoma značajan instrument za internu reviziju prilikom ispitivanja, ocjene i rangiranja rizika u svim organizacionim dijelovima preduzeća. Preporučljivo je da odjeljenja za internu reviziju u sklopu izrade studije rizika i prada odjeljenja uključe u izradu, na indirektnan način, i organizacione dijelove preduzeća, kao i samu upravu. Najbolji način za navedeno su adekvatno pripremljeni anketni upitnici od strane interne revizije koji bi se uputili u sve organizacione dijelove preduzeća. Iskustveno govoreći, najefikasniji način za koncept izrade anketnih upitnika je davanje na slobodu rukovodiocima organizacionih dijelova preduzeća da, kao prvo, opišu ciljeve poslovanja svojih organizacionih cjelina, a zatim ključne rizike koji mogu uticati da se ti ciljevi ne ostvare. Nakon toga, treba da navedu vjerovatnoću da će se određeni događaji – rizici desiti i ocjenu uticaja tih događaja na ciljeve. Preporučljivo bi bilo zahtijevati da navedu aktivnosti koje su preduzete u ranijem periodu, da se ti rizici eliminišu ili svedu na prihvatljiv nivo, ali i aktivnosti koje se namjeravaju i da li se namjeravaju preduzeti u skorijoj budućnosti. Navedene upitnike bi trebalo da popunjavaju rukovodioci organizacionih jedinica sa ostalim rukovodiocima unutar svojih organizacionih jedinica, a oni bi trebalo da izgledaju kako slijedi:

## ANKETNI UPITNIK

## za utvrđivanje rizika koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva poslovanja preduzeća za 2017. godinu

1. Nabrojite ključne ciljeve u okviru vaše oblasti odgovornosti!

| Redni broj | OPIS CILJA POSLOVANJA (za sektor, službu, sekciju i/ili sl.) |
|------------|--|
| 1.         |  |
| 2.         |  |
| 3.         |  |

2. Identifikujte i ocijenite rizike koji utiču na ostvarenje ključnih ciljeva u poslovanju Društva!

| Red. br. | Ključni rizici koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva | Faktori (unutrašnji i vanjski) koji doprinose nastanku rizika | Aktivnosti koje su preduzete za umanjeње rizika | Aktivnosti koje se mogu preduzeti za umanjeње rizika | Vjerovatnoća nastanka (od 1 do 9) | Uticaj na poslovanje (od 1 do 9) |
|----------|--|---|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1.       |  |   |   |  |                                   |                                  |
| 2.       |  |   |   |  |                                   |                                  |
| 3.       |  |   |   |  |                                   |                                  |

Vjerovatnoća nastanka rizika se može odrediti većim ili manjim rasponom skale, zavisno od toga kako se opredijele interni revizori (od 1 do 5 ili od 1 do 9), ali, iz prakse, najefikasnija skala za ocjenu je od 1 do 9 jer se efektivnije podijeli vjerovatnoća nastanka rizika i njegov uticaj između male, srednje i visoke vjerovatnoće i uticaja, i to na sljedeći način:

- od 1 do 3 – mala (nezatna vjerovatnoća nastanka rizika),
- od 4 do 6 – srednja (vjerovatan nastanak rizika),
- od 7 do 9 – visoka (skoro neizbježan nastanak rizika).

Na identičan način se podijeli skala uticaja navedenih rizika na poslovanje:

- od 1 do 3 – mali uticaj,
- od 4 do 6 – značajan uticaj, ali se može kontrolisati,
- od 7 do 9 – jako značajan uticaj s velikom štetom.

Nakon toga, potrebno je formirati tzv. matricu rizika i prema dobijenim rezultatima uvrstiti ih u pripadajuća polja, kao na slici ispod:

## MATRICA RIZIKA

## MATRICA RIZIKA PO PRIORITETIMA

|                           |                                       |                                       |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| UTICAJ<br>NASTALOG RIZIKA | Rizik na granici prihvatljivosti<br>6 | Neprihvatljiv rizik<br>8              | Neprihvatljiv rizik<br>9              |
|                           | Prihvatljiv rizik<br>3                | Rizik na granici prihvatljivosti<br>5 | Neprihvatljiv rizik<br>7              |
|                           | Prihvatljiv rizik<br>1 X              | Prihvatljiv rizik<br>2                | Rizik na granici prihvatljivosti<br>4 |

Minimalni rizik

VJEROVATNOĆA NASTANKA RIZIKA



Kao što se da zaključiti iz prethodne matrice rizika, vjerovatnoća nastanka rizika i uticaj rizika na poslovne ciljeve se dijele na po tri polja, i to: od 1 do 3, od 4 do 6 i od 7 do 9. Stavljajući u odnos vjerovatnoću nastanka nekog rizika i intenziteta njegovog uticaja na ciljeve poslovanja, dobija se rang rizika. Na osnovu dobijenih rezultata rangiranja rizika, u obzir se uzimaju i svi faktori rizika koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća koji su navedeni u tabeli 1. i na osnovu svega navedenog određuju se prioriteta poslovnih aktivnosti koje u narednoj godini treba da revidira interna revizija. Dobijeni prioriteta se unose u studiju rizika i u plan rada interne revizije za narednu godinu.

Nije neophodno da se svake godine pokriju svi aspekti sistema internih kontrola, nego da se u dovoljnoj mjeri pokriju značajne oblasti, a s kojima će biti moguće donijeti opšte mišljenje o efikasnosti sistema internih kontrola.

## 4. STUDIJA RIZIKA KAO OSNOV GODIŠNJEG PLANA INTERNE REVIZIJE

### 4.1. Zakonski i profesionalni okvir

Dužnost Odjeljenja za internu reviziju u javnim preduzećima, za izradu studije rizika, definisana je zakonskim i profesionalnim

PREDUZEĆE      X X X  
ODJELJENJE ZA INTERNU REVIZIJU

Broj:

Dana:

okvirom. Prije svega, to je definisano članom 31. Zakona o javnim preduzećima („Sl. glasnik RS“ br. 75/04. i 78/11) i članom 282. Zakona o privrednim društvima („Sl. glasnik RS“ br. 127/08, 58/09, 100/11, 67/13), ali i drugim podzakonskim aktima u okviru preduzeća, prije svega Pravilnikom o organizovanju i radu Odjeljenja za internu reviziju.

Član 31. stav (1) a) Zakona o javnim preduzećima („Sl. glasnik RS“ br. 75/04. i 78/11) glasi:

(1) Odjeljenje za internu reviziju ima dužnost i odgovornost da: a) podnosi Odboru za reviziju godišnju studiju rizika i plan revizije u kojima je sadržan detaljan prikaz rizičnih područja i revizija koje će biti izvršene.

Izrada studije rizika od strane Odjeljenja za internu reviziju je od velike pomoći upravi preduzeća, prije svega, da na osnovu smjernica iste i oni sami izanaliziraju rizične oblasti poslovanja.

Studija rizika i plan rada Odjeljenja za internu reviziju izrađuju se u posljednjem kvartalu godine za narednu godinu.

### 4.2. Forma studije rizika za javna preduzeća

Preduzeća imaju slobodu da prilagode izradu studije rizika svojim specifičnostima i, na način na koji će im biti najlakše da je razumiju, iskoriste i primjene. Ovdje ćemo navesti jedan od primjera studije rizika, a koji je proizašao iz praktičnog iskustva autora ovog teksta.

S T U D I J A R I Z I K A  
Z A 2017 . godinu

## SADRŽAJ

- I UVOD
- II IZVORI RIZIKA
- III IDENTIFIKACIJA KONTROLNOG OKRUŽENJA
  - 3.1. Sistem internih kontrola
  - 3.2. Kontrolna pravila i postupci
- IV PROCJENA RIZIKA U POSLOVANJU
  - 4.1. Poslovni rizik
  - 4.2. Neposlovni rizik
  - 4.3. Rizik okruženja
- V KONTROLNE AKTIVNOSTI
- VI NADZOR NAD KONTROLOM
- VII DEFINISANJE I PROCJENA RIZIKA
  - 7.1. Poslovna oblast (zalihe, nabavke, informacioni sistem, upravljanje investicijama i dr.)
    - a) Opis procesa
    - b) Regulativa koja se odnosi na proces
    - c) Uticaj na godišnji izvještaj
    - d) Visokorizični faktori
    - e) Niskorizični faktori
    - f) Ocjena inherentnog i kontrolnog rizika

## ZAKLJUČAK

U samoj definiciji interne revizije naglašava se da ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uvodeći sistematičan i disciplinovan pristup ocjeni i unapređenju efektivnosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja. S tim u vezi, interna revizija mora biti „sveprisutna“ u organizacionim dijelovima preduzeća da bi kroz iskustvo razumjela njegove ciljeve i faktore rizika koji onemogućavaju da se ti ciljevi ostvare. Kako je, kao što smo naveli, tehnološki razvoj ubrzan i upravljanje preduzećima postaje sve komplikovanije, funkcija interne revizije ima prostora da svojim učinkom stvori novu vrijednost u njima.

Evidentno je i to da profesionalni standardi interne revizije navode da interna revizija ne bi trebalo da ima nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi sa upravljanjem rizikom ili rukovođenjem funkcijom upravljanja rizikom, ali svojim preporukama umnogome može doprinijeti da upravljanje rizicima bude efikasnije.

Sistemskim pristupom, na prikazani način, Odjeljenje za internu reviziju treba da izradi godišnju studiju rizika koja će biti osnova za plan rada interne revizije.

## IZVORI

1. COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, 2004.
2. Centralna harmonizacijska jedinica, „Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH“.
3. Đurasović, V., *Interna kontrola i interna revizija*, Finrar d.o.o., Banja Luka, 2007.
4. International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, SAD, 2003.
5. Interna revizija – Priručnik za interne revizore.
6. K.H. Spencer Pickett, *Auditing the Risk Management Process*.
7. Paul J. Sobel, „Integrating Risk Management and ERM“, *Auditors Risk Management Guide*, CCH Incorporated, Chicago, 2004.
8. Priručnik za procjenu rizika i planiranje interne revizije u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine.
9. „Rizici u reviziji, prepoznavanje glavnih rizika ključnog sistema i revizija ključnog sistema“, Udruženje internih revizora Republike Srpske – seminar, Banja Luka, 2011.
10. Stojanović, T., „Interna revizija – podrška procesu upravljanja“, *Akademsko misao*, Beograd, 2015.