

# Uloga i važnost interne revizije u upravljanju poduzećem

---

Kostelac, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:131701>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 310/TGL/2016**

## **Uloga i važnost interne revizije u upravljanju poduzećem**

**Ivan Kostelac, 4638/601**

Varaždin, rujan 2016. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 310/TGL/2016

## **Uloga i važnost interne revizije u upravljanju poduzećem**

### **Student**

Ivan Kostelac, 4638/601

### **Mentor**

Ivana Martinčević, univ.spec.oec

Varaždin, rujan 2016. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Ivan Kostelac	MATIČNI BROJ	4638/601
DATUM	16.09.2016.	KOLEGIJ	Računovodstvo
NASLOV RADA	Uloga i važnost interne revizije u upravljanju poduzećem		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The role and importance of internal audit in business management

MENTOR Ivana Martinčević, univ.spec.oec. ZVANJE Predavač

### ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik
2. Ivana Martinčević, univ.spec.oec., mentor
3. Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA, član
4. dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ 310/TGL/2016

### OPIS

Za uspješnost svakog poslovanja veoma je važna politika poslovanja te ciljevi i misije kako bi poduzeće moglo poslovati efikasno i efektivno. Interna revizija je veoma bitna zato što prije svega pomaže u kvalitetnijem ispunjenju ciljeva uz smanjenje eventualnih pogrešaka te otkrivanje mogućih rizika koji bi mogli nastati i naštetiti cjelokupnom poslovanju poduzeća. Cilj ovog rada je naglasiti važnost i proces interne revizije koji utječu uvelike na povećanje produktivnosti i uspješnosti poslovanja te njezine rizike kroz cjelokupni proces poslovanja. Važnost interne revizije je velika jer je to neovisna aktivnost koja procjenjuje sustave unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unaprjeđenje poslova. U slučaju lošeg postavljanja ili slabog funkcioniranja interne revizije kao i lošeg obavljanje interne revizije velika je vjerojatnost da će doći do brzog pada poslovanja zbog pojavljivanja velikog broja nepravilnosti i pogrešaka. Potrebno je veliku pažnju posvetiti izgradnji funkcionalnog sustava interne revizije. Menadžment poduzeća organizira internu reviziju sa zadatkom nadzora i ocjene funkcioniranja cjelokupnog sustava.

ZADATAK URUČEN

20.09.2016



POTPIS MENTORA

Ivana Martinčević



## **Predgovor**

Zahvaljujem mentorici Ivani Martinčević univ.spec.oec., koja je pratila cijeli proces nastajanja završnog rada i svojim savjetima i znanjem usmjeravala me kako da prevladam probleme koji bi se pojavili prilikom izrade završnog rada.

Želio bih se zahvaliti svim profesorima i asistentima Sveučilišta Sjever na izvrsno prenesenom znanju bez kojeg ne bi mogao realizirati ovaj rad.

Te za kraj, najviše zahvaljujem svojim roditeljima na bezuvjetnoj potpori i podršci tijekom trogodišnjeg studija.

## **Sažetak**

Za uspješnost svakog poslovanja veoma je važna politika poslovanja te ciljevi i misije kako bi poduzeće moglo poslovati efikasno i efektivno. Kako bi se što bolje postavili ciljevi i misije te samim time izveo i uspješan poslovni plan veoma je bitna interna revizija.

Interna revizija je veoma bitna zato što prije svega pomaže u kvalitetnijem ispunjenju ciljeva i misija uz smanjenje eventualnih pogrešaka te otkrivanje mogućih rizika koji bi mogli nastati i naštetiti cjelokupnom poslovnom planu. Cilj ovog rada je naglasiti važnost i proces interne revizije koji utječu uvelike na povećanje produktivnosti i uspješnosti poslovanja te njezine rizike kroz cjelokupni proces poslovanja. Rad je usmjeren prema isticanju rizika kod lošeg ili nemarnog obavljanja revizije te samim time i koje posljedice slijede, te naravno općenit uvid obavljanja interne revizije od početka pa sve do njezinog izvršenja.

Ključne riječi: računovodstvo, revizija, interna revizija, rizik, rizici interne revizije, upravljanje poduzećem



## Summary

Policy of business is very important for the success of every business as well as goals and missions so that company could do business with efficiency and effectivity. Internal audit is very important in order to set goals and missions and thus bringing a better and successful business plan.

Internal audit is important because first of all it help to achieve much better fulfillment of goal and missions that are set while reducing possible errors and detect potential risks that may arise and damage the overall business plan. The aim of this paper is to emphasize the importance and the process of internal audit which affects greatly to the increase of productivity and business performance in Company as well as its risks through the entire business process. Paper is directed towards highlighting the risk for bad or negligent audit work and therefore the consequences that follows, and of course a general insight of internal audit from the beginning of the process all the way to execution.

Keywords: accounting, audit, internal audit, risk, risks of internal audit, business management

## **Popis korištenih kratica**

**FMEA** - failure mode effects analysis (analiza neuspjelog načina i efekta)

# Sadržaj

1.	Uvod.....	6
2.	Pojam revizije .....	7
2.1.	Uloga revizije u korporativnom upravljanju .....	10
2.2.	Metode revizije.....	11
2.3.	Standardi i načela revizija .....	14
2.4.	Vrste revizije .....	17
2.4.1.	Eksterna revizija.....	18
2.4.2.	Interna revizija .....	19
2.4.3.	Revizija financijskih izvještaja .....	20
2.4.4.	Revizija poslovanja.....	21
2.4.5.	Državna revizija .....	21
2.4.6.	Komercijalna revizija.....	22
3.	Uloga interne revizije u poduzeću .....	23
3.1.	Tržišno okruženje .....	25
3.2.	Upravljanje poslovanjem.....	25
3.3.	Interna revizija kao nadzor .....	26
3.4.	Interna revizija kao podrška poslovnom odlučivanju .....	26
3.5.	Okvir djelovanja interne revizije u poduzeću .....	27
4.	Proces interne revizije.....	28
4.1.	Interna revizija kao dio sustava internog nadzora .....	29
4.2.	Standardi i etika interne revizije.....	34
4.3.	Organizacija interne revizije .....	37
4.4.	Faze procesa interne revizije .....	41
4.5.	Rizici interne revizije .....	42
4.6.	Uloga i važnost interne revizije u procesu procjene rizika .....	44
4.7.	Značaj FMEA metode procjene rizika u postupku interne revizije.....	47
4.8.	Planiranje te izvješćivanje o rezultatima interne revizije.....	49
5.	Zaključak.....	55
6.	Literatura.....	56
7.	Popis slika .....	59
8.	Popis tablica .....	60

# 1. Uvod

Važnost interne revizije je veoma velika jer je to neovisna aktivnost koja procjenjuje sustave unutarnjih kontrola, daje neovisno i objektivno stručno mišljenje i savjete za unaprjeđenje poslova.

Suvremena interna revizija, kako ju još nazivaju i produžena ruka, oči i uši menadžmenta, počinje se razvijati tek krajem 19. stoljeća i to u SAD – u i Njemačkoj gdje veća poduzeća osnivaju vlastiti odjel za internu reviziju.

Sam značaj interne revizije postaje sve naglašeniji nakon velike svjetske ekonomske krize kada je potreba za efikasnim upravljanjem i poslovanjem inicirala razvoj interne revizije. Svakom poduzeću, pa tako i poduzećima u Republici Hrvatskoj, potreban je odgovarajući stručni organ za ispitivanje cjelokupnog poslovnog procesa u toku njegovog odvijanja pa je to i jedan od ključnih razloga zašto je interna revizija nastala prije eksterne revizije.

Sve promjene u poslovanju dovele su do stvaranja jedinstvenog alata za poslovanje različitih poduzeća, koje se naziva revizija, tj. interna revizija. Što se tiče kontrole u poduzećima, možemo reći da svako poduzeće koje ima ili nema dobru internu kontrolu, tu kontrolu treba nadopuniti odgovarajućom internom revizijom. Interna revizija nije naložena Zakonom nego je ušla u praksu kao realna potreba posloводства za stalnim prisustvom stručnog nadzora.

Kroz ovaj završni rad opisan će se opisivati interna revizija kao profesija te istaknuti značaj i uloga interne revizije.

Tokom rada objasnit će se poveznica i veza između interne revizije i poduzeća. Da bi se izbjeglo donošenje pogrešnih poslovnih odluka, upravljanje mora biti temeljeno na realnim i objektivnim, tj. istinitim informacijama. Svi revizorovi nalazi moraju se zasnivati na objektivnim dokazima, ugovorima, procjenama i sličnim stvarima. Revizija ne bi bila toliko kompletna da ne postoje vrhovne revizijske organizacije koje prate i globalno nadgledaju rad revizora i revizorskih kuća, te donose propise i etička načela po kojima se postupak revizije točno treba obavljati.

## 2. Pojam revizije

Sama riječ revizije potječe od latinske riječi "revidere" što znači ponovno vidjeti i u skladu s tim revizija predstavlja "naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja".[1]

U engleskom jeziku za reviziju se upotrebljava pojam "audit". Ova riječ također potječe od latinske riječi "audire" što bi na hrvatskom jeziku značilo čuti ili slušati. Auditor ili hrvatska izvedenica revizor originalno tj izvorno značenje iz engleskog jezika je "onaj tko sluša" i iz te izvedenice je dobiven pojam audit (revizija).[2] Pojam je nastao i prihvaćen prije mnogo vremena no međutim zadržao se sve do današnjeg vremena. U počecima revizije posao se obavljao tako da je revizor primao te slušao usmene izvještaje obveznika revizije. " U današnja vremena revizija poslovanja znači nešto sasvim drugo, ali je sam izraz zadržan".[3] U Zakonu o reviziji iz 1992. godine stoji da je revizija "postupak ispitivanja i ocjene financijskih izvještaja, te podataka i metoda koje se primjenjuju pri sastavljanju financijskih izvještaja, na temelju kojih se daje stručno mišljenje o realnosti i objektivnosti stanja imovine, kapitala i obveza i rezultata poslovanja i poduzetnika".[4] Zakon o reviziji iz 2005. i 2008. godine navodi novu definiciju revizije te kaže da je revizija "postupak provjere i ocjene financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja obveznika revizije te podataka i metoda koje se primjenjuju pri sastavljanju financijskih izvještaja, na temelju kojih se daje stručno i neovisno mišljenje o istinitosti i objektivnosti financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova".[5]

Promatrajući definicije sa ovog stajališta može se reći kako revizija ima najveći značaj u provjeri i ocjeni financijskih izvještaja obveznika revizije te u skladu s time da je stručno i potpuno neovisno mišljenje o istinitosti i objektivnosti financijskog stanja. Sami postupak revizije je drugačiji on se ne odvija samo zbog zakona tj. zbog postojanja obveze provedbe revizije od strane obveznika revizije. Značaj se svodi na to da se osiguraju pretpostavke i to optimalne o poslovanju poduzeća te da se osigurava poslovanje koje se temelji na vjerodostojnim informacijama koje su sadržane u financijskim izvještajima.

Izbjegavaju se nerealna ili previše optimistična očekivanja, primjerice, naplate potraživanja i potencijalne malverzacije. Stoga, revizija je proces provjere ispravnosti i zakonitosti poslovanja s ciljem zadovoljenja potreba za pravovaljanim i ispravnim informacijama svih unutarnjih i vanjskih korisnika. Revizija se može promatrati i kao veza koja stvara povjerenje, između uprave, koja priprema i prezentira financijske izvještaje, i korisnika informacija, sadržanih u tim izvještajima.[6]



*Slika 1.1 Veza između financijskih izvještaja i njihovih korisnika.[7]*

Postoji čitav niz definicija za reviziju kao što su npr:

- ❖ "Revizija je sistematiziran proces objektiviziranog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima s ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećih izvještaja o poslovanju i unaprijed postavljenih kriterija i da se to dostavi zainteresiranim korisnicima."[8]
- ❖ "Revizija je ispitivanje ili istraživanje financijskih izvještaja i drugih računovodstvenih evidencija te ostalih evidencija o poslovanju poduzeća od strane neovisnih javnih računovođa izvan promatranog poduzeća."[3]
- ❖ "Revizija se može definirati kao pokušaj objektivne usporedbe izvršenih poslova (ili evidencije o izvršenim poslovima) sa specifičnim kriterijima uvažavajući da je potrebno utvrditi usuglašenost između izvršenih poslova i kriterija, formirati sud o stupnju usuglašenosti i saopćiti svoj nalaz nadležnim osobama."[9]
- ❖ "Cilj revizije financijskih izvještaja jest omogućiti revizoru da izrazi mišljenje o tome jesu li financijski izvještaji u svim značajnim odrednicama pripremljeni u skladu s naznačenim okvirom financijskog izvještavanja."[10]

Definicije koje su navedene gore većinom i uglavnom se odnose na definicije tzv. eksterne revizije. Postupak eksterne revizije mora započeti:

- ❖ upoznavanjem
- ❖ provjerom
- ❖ ocjenom pouzdanosti internih kontrola,

Nakon što se to obavi tada se bira tj određuje uzorak pomoću kojeg će podaci iz financijskih izvještaja biti testirani kako bi se ocijenila njihova objektivnost i realnost.

No osim eksterne revizije kao što smo već naveli postoji također i interna revizija. Koja je vrlo značajan segment cjelokupne revizijske profesije. Provodi se tijelima poduzeća koji se reviziraju. Što se tiče zaposlenja internih revizora, isto je u poduzeću gdje provode program revizije u cjelovitosti kao test efektivnosti svih aspekata kontrole te taj kompletan test sami organiziraju. "Primarni cilj internih revizora je razvoj i poboljšanje efikasnosti različitih poslovnih jedinica u organizaciji, a manje značajno je izražavanje mišljenja o realnosti financijskih izvještaja".[3]

Zbog svih tih faktora se u suvremenim uvjetima poslovanja često puta ističe kako interna revizija predstavlja veoma značajan čimbenik upravljanja poduzećem iz razloga jer bez revizije se niti ne može zamisliti efikasno upravljanje poduzećem. I u tom kontekstu interna revizija smatra se "produženom rukom menadžmenta".[2] "Interna i eksterna revizija međusobno se ne isključuju, već naprotiv, povezane su i međusobno se dopunjuju. Bolje organizirani sustav interne kontrole znači manji broj testova i provjere od strane eksterne revizije i manju vjerojatnost pogrešaka u nalazu eksterne revizije."[8] Na temelju svega do sada rečenog može se zaključiti da pojam revizije u sebi implicira eksternu i internu reviziju. No međutim pod pojmom revizije se najčešće misli na eksternu reviziju, čiji posao obavljaju stručne i neovisne institucije. Najčešće se revizijom ispituju financijski izvještaji, ali i ostali aspekti cjelokupnog poslovanja su također uključeni u ispitivanje. "Iz određenja pojma revizije proizlazi da se revizor može opisati kao vrhunski stručnjak, prije svega s područja računovodstva i financija, koji se bavi ispitivanjem i ocjenjivanjem cjelokupnog poslovanja ili dijela poslovanja poduzeća, s posebnim naglaskom na financijskim izvještajima i davanjem mišljenja o objektivnosti i realnosti iskazanog stanja i rezultata poslovanja."[2]

## 2.1. Uloga revizije u korporativnom upravljanju

Sve je veća želja i potreba za korporativnim upravljanjem zbog sve učestalijih prijevара te računovodstvenih pogrešaka koje se pojavljuju sve češće u posljednjih nekoliko godina u financijskim informacijama svjetski poznatih kompanija. Zbog nedostatka poštenja u djelu menadžerske strukture osobito kod pojedinaca koji su uključeni u namjerno prikazivanje netočnih financijskih podataka u cilju manipuliranja cijenom dionica ili drugim financijskim transakcijama.

"Nastanak i širenje korporacije u suvremenom obliku dovelo je sredinom prošlog stoljeća do jačanja položaja menadžmenta i njegove važnosti u odnosima upravljačkih struktura." [11]

Razno razna uporaba širokog aspekta raznovrsnih nevlasničkih instrumenata financiranja, disperzija vlasničke kulture i općeniti rast važnosti društvene odgovornosti poduzeća su dodatno jačali položaj menadžmenta i slabili poziciju dioničara. "Menadžeri su dobili prostor upravljanja poduzećem u interesima koje su sami postavljali. Premda je krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća započela postupna afirmacija vlasničkog pristupa poduzeću, ideje menadžerskog kapitalizma o drukčijem određenju korporacije nisu nestale već su unaprijeđene u stake holderskom pristupu poduzeću, s jačim naglaskom na društvenoj dimenziji. Stake holderski pristup naglašava kako poduzeće ne postoji isključivo zbog povećanja ili maksimalizacije bogatstva njezinih vlasnika već svih onih koji dobavljaju resurse potrebne za njegovo normalno funkcioniranje." [11] Kako bi se poduzeće kretalo u dobrom pravcu u mnogim poduzećima uvedeni su kodeksi ponašanja, a etički kodeks se formirao u okviru poslovne etike i to je baš jedan od okvira u prema kojem bi se poduzeće trebalo kretati i olakšavati formalno poslovanje u sve kompliciranijim uvjetima na tržištu. "Načela korporativnog upravljanja donesena su na sastanku vijeća OECD-a 1999. godine i otada postala su međunarodni standardi za menadžere, dioničare, korporacije i ostalih zainteresiranih skupina (stake holdere), čineći inicijativu za brojne reforme, jednako u javnom i u privatnom sektoru. U velikim poduzećima gdje postoji interna i obvezna eksterna revizija, maksimiziranje učinkovitosti te dvije revizije i revizijskog odbora je jedno od prioritarnih pitanja korporativnog upravljanja. Njihova učinkovitost se može poboljšati kroz korektan dijalog i razumijevanje, te razgraničenje ovih funkcija s obzirom na različite odgovornosti i vrlo česte ciljeve." [11] Društvena odgovornost poduzeća ili održivi razvoj pod kojim se prvenstveno podrazumijeva odgovornost poduzeća za ekonomsko poslovanje kao i odnos prema ekologiji i okruženju je sastavni dio korporativnog upravljanja. Sve se veća pažnja posvećuje ulozi odbora za reviziju u nadziranju procesa financijskog izvješćivanja, interne kontrole, zakonskog i etičnog vođenja poduzeća od strane menadžmenta i zaposlenih. Revizijski odbor mora održavati stalnu i sadržajnu komunikaciju sa menadžmentom



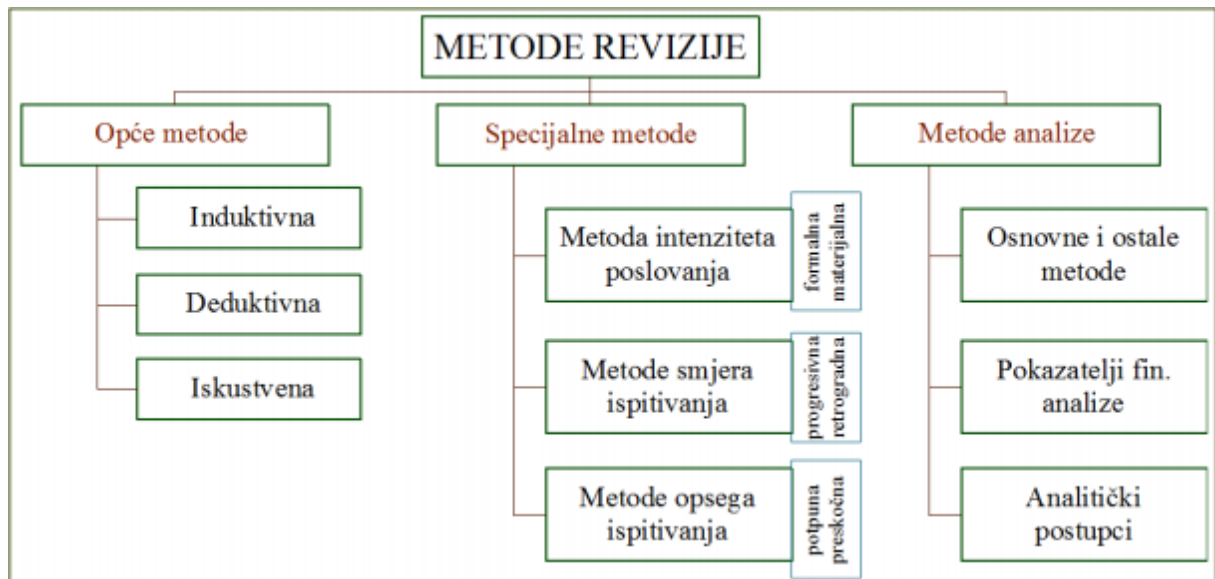
te internim i eksternim revizorima kako bi dobili čitav niz informacija koje će članovima revizijskog odbora osigurati bolje razumijevanje u samo poslovanje i aktivnosti poduzeća.

Usprkos značajnim pomacima u mnogim područjima, u Hrvatskoj i dalje postoji potreba za razvitkom dobre prakse korporativnog upravljanja te uspostavljanja odgovarajućeg okvira za to upravljanje u trgovačkim društvima. Za širenje dobre prakse korporativnog upravljanja posebno je bitno da privatni sektor u što većoj mjeri prepozna njegovu važnost i potencijalnu korist za poslovanje u raznim područjima.

Uvažavajući OECD-ova načela za korporacijsko upravljanje te u skladu s važećim zakonodavstvom Republike Hrvatske, veće hrvatske korporacije usvojile su vlastiti kodeks korporativnog upravljanja. Početak revizije ako gledamo kroz povijest se javlja u Babilonu u kojem je još 4000. godina prije Krista bila obavljena prva revizija. Visoki dužnosnici potvrđivali su važne transakcije potpisima na kamenim pločama. Osim Babilona, kao kolijevke revizije ističu se još stari Egipat i Grčka. To je to što se tiče uglavnom interne revizije. U svjetskim okvirima s druge strane revizija kao profesija ima stoljetnu tradiciju. U Europi razvoj revizije započinje još u 12. stoljeću, kada su u trgovačkim centrima veća poduzeća zapošljavala revizore. "Razvoj eksterne 4 revizije započinje početkom 15. stoljeća u Italiji i povezuje se s imenom Benedikta Kotruljevića i Luce Paciolijsa. Nakon toga u kratkom vremenu pojava revizora se javlja i u Engleskoj. Smatra se da je prva profesionalna organizacija revizora udruženje knjigovođa osnovano 1581. godine u Veneciji. Razvoj revizije ubrzano započinje u Engleskoj 1853. godine prilikom osnivanja profesionalnog udruženja revizora koje dobiva kraljevo ovlaštenje za bavljenje svim poslovima koji su vezani uz reviziju. 1892. godine u Engleskoj se uvodi zvanje „ovlašteni računovođa“ koje je zadržano do danas. Intenzivan razvoj revizije u SAD – u počinje 1887. godine kada je u državi New York osnovano prvo američko udruženje revizora i tada se uvodi zvanje „ovlašteni javni računovođa“ koje je također zadržano do današnjih dana. Za razvoj revizije u Europi posebno je značajno osnivanje Saveza berlinskih knjigovodstvenih revizora u Njemačkoj 1896. godine." [2]

## **2.2. Metode revizije**

Kao što to radi svaka disciplina tako i revizija u svojim ispitivanjima i istraživanjima koristi određene metode. Riječ metoda dolazi iz grčkog jezika (grč. *methodos*) i znači „način istraživanja“, pa se tako metoda može definirati kao „planski postupak za postignuće nekog cilja“.[12] U reviziji postoji više metoda koje se primjenjuju i stalno nadopunjuju, budući da nove potrebe i novi slučajevi podrazumijevaju i poboljšanja uobičajenih metoda revizijskog ispitivanja. Učinak revizijskog nadzora ovisi o metodama koje se primjenjuju u samom postupku revizije. Što je funkcija nadzora razvijenija, to su i njene metode brojnije i obrnuto.



Slika 2.1. Prikaz vrsta revizijskih metoda.[13]

"Opće metode revizije su":[14]

- ❖ **Induktivna metoda:** polazi od ispitivanja pojedinačnih slučajeva pomoću kojih dolazimo do općeg zaključivanja,
- ❖ **Deduktivna metoda:** polazi od šire cjeline poslovanja poduzeća i ocjene o pravilnosti ili nepravilnosti poslovanja poduzeća
- ❖ **Iskustvena ili eksperimentalna metoda:** temelji se na prethodnim iskustvima i na obraćanje pozornosti na one pojave na kojima su u prethodnim periodima uočene nepravilnosti.

"Specijalne revizijske metode klasificiraju se s obzirom na intenzitet, smjer, opseg i način ispitivanja."[2]

S obzirom na intenzitet ispitivanja dijelimo ih na:[2]

- ❖ **Formalna metoda** ispituje jesu li financijski izvještaji sastavljeni prema odgovarajućim zakonskim i drugim propisima, u uobičajenim načelima dobrog poslovanja i načelima urednog knjigovodstva.
- ❖ **Materijalna metoda** Za razliku od formalne metode ispituje jesu li stavke u financijskim izvještajima točne, je li stavka istinita i je li podržana priloženom dokumentacijom, koja dokazuje, objašnjava i raščlanjuje stavke.

S obzirom na smjer ispitivanja dijele se na:[2]

- ❖ **Progresivna metoda** primjenjuje se tako da se najprije kontroliraju početne operacije i tako redom do završnih.
- ❖ **Retrogradna metoda** polazi obično od kontrole financijskih izvještaja ako se uoče određene nepravilnosti, ispituju se knjigovodstvene evidencije koje prethode financijskim izvještajima.

S obzirom na opseg ispitivanja imamo:[2]

- ❖ **Potpuna metoda** ispituje sve poslovne promjene u određenom vremenskom razdoblju.
- ❖ **Preskočna metoda** putem različitog izbora poslovnih promjena, svodi se na pitanje izbora odgovarajućeg revizijskog uzorka.

S obzirom na način ispitivanja razlikuje se:[2]

- ❖ **Direktna metoda** neposredno ili direktno ispituje svaku promjenu da bi se na taj način mogao donijeti sud o njenoj formalnosti i materijalnoj ispravnosti.
- ❖ **Indirektna metoda** podrazumijeva da se ispituje samo određeni broj poslovnih promjena iz neke homogene cjeline i na taj način dolazi se do ocjene cjeline. Primjenjuje se kod automatske obrade podataka.

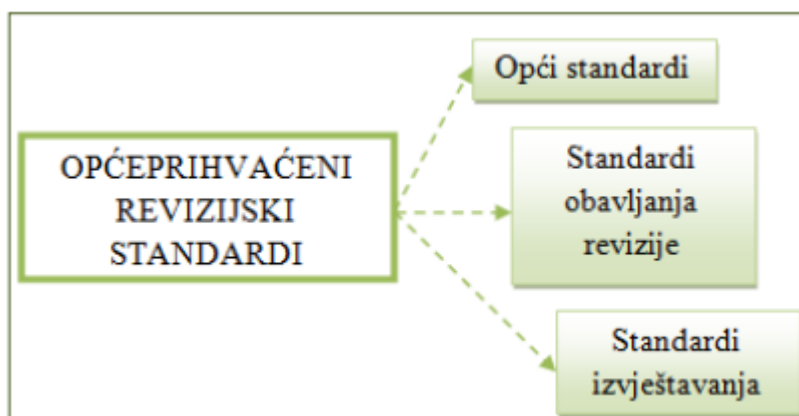
### 2.3. Standardi i načela revizija

Standardi interne revizije i kodeks profesionalne etike čine temeljni dio Okvira profesionalnog djelovanja internih revizora. Temeljna je svrha standarda interne revizije osigurati razumijevanje uloge i dužnosti interne revizije svakoj razini upravljanja u organizaciji, eksternoj reviziji i drugim tijelima, uspostaviti stručnu podlogu za provođenje i ocjenu rada interne revizije te poboljšati njezino funkcioniranje u praksi. Godine 1978. svjetski Institut internih revizora objavio je Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije. Iako se radi o nacionalnim standardima, oni su danas međunarodnog karaktera te su se zbog promjena u suvremenom okruženju i sami izmjenjivali tijekom vremena. Najpoznatiji nacionalni revizijski standardi su američki revizijski standardi poznatiji pod nazivom Općeprihvaćeni revizijski standardi.

Općeprihvaćeni revizijski standardi (engl. GAAS – Generally Accepted Auditing Standards) proizašli su iz dugogodišnje prakse i predstavljaju najviši stupanj stručnog dostignuća revizijske profesije. "Kod opće prihvaćenih revizijskih standarda razlikujemo:

- ❖ Opće standarde (engl. General Standards),
- ❖ Standarde izvođenja ili obavljanja revizije (engl. Standards of Field Work),
- ❖ Standarde izvješćivanja(engl. Standards of Reporting)."[15]

Općeprihvaćeni revizijski standardi. Ima ih deset, a podijeljeni su u tri skupine: opći standardi, standardi obavljanja revizije (u globalu) i standardi izvještavanja.[2]



Slika 2.2. Prikaz Općeprihvaćenih revizijskih standarda[16]

"Temeljem razmatranja suštine revizije, njene uloge i značaja u suvremenim tržišnim gospodarstvima te temeljem naših postojećih uvjeta može se zaključiti da bi naša temeljna načela revizije trebala biti:

- ❖ načelo zakonitosti,
- ❖ načelo profesionalne etike,
- ❖ načelo neovisnosti,
- ❖ načelo stručnosti i kompetentnosti,
- ❖ načelo odgovornosti,
- ❖ načelo dokumentiranosti (pribavljanja dokaza),
- ❖ načelo korektnog izvješćivanja"[2]

**Načelo zakonitosti** to je jedno od prvih i najstarijih načela i u njemu stoji zahtjev kako se revizija prilikom obavljanja u svom radu mora pridržavati postojećih zakonskih propisa. Osim toga uvažavanje ovog načela znači i to da se revizijom ispituje i prosuđuje usuglašenost postojećeg poslovanja i finansijskih izvještaja s važećim zakonskim propisima.

**Načelo profesionalne etike** ono nalaže kako se u svome radu i ponašanju svaki revizor mora pridržavati određenih pravila i kodeksa ponašanja kako bi se očuvala i zaštitila revizija kao profesija od pojedinih revizora koji bi svojim neprimjerenim ponašanjem i postupcima mogli narušiti samo ime revizije te sam ugled struke. U tu svrhu donose se nacionalni kodeksi profesionalne etike koji sadrže obvezna pravila ponašanja za sve revizore.

**Načelo neovisnosti** je jedno od najvažnijih načela revizije u suvremenim uvjetima. U ovom načelu stoji kako svaki revizor u obavljanju svojega posla revizija mora biti potpuno neovisan i samostalan.

"Razlikuje se od neovisnosti u planiranju (programiranju) revizije, neovisnost u samom postupku ispitivanja ili provedbi revizije i neovisnost u izražavanju mišljenja revizora".[2]

**Načelo stručnosti i kompetentnosti** od revizora se zahtijeva, osim određenih etičkih i moralnih normi, da mora imati i određeno stručno obrazovanje i znanja koja mu omogućavaju da kvalitetno obavlja poslove revizije.

"Smatra se da revizor mora imati visoko stručno obrazovanje ekonomske struke. Osim toga zahtijeva se i određeno odgovarajuće praktično iskustvo. Uz zadovoljene prethodno nabrojene uvjete tada kandidati za revizora pristupaju posebnom stručnom ispitu nakon kojeg dobivaju znanje "ovlašteni revizor" te certifikat kojim potvrđuju stečeno znanje".[2]

**Načelo odgovornosti** obvezuju se revizori na određeni stupanj preuzimanja i utvrđivanja odgovornosti za neke propuste u poslovanju. Osim toga, ono što je vrlo bitno jest činjenica da su i revizori odgovorni za svoj rad. U tom kontekstu može se vidjeti koja je odgovornost interne i

odgovornost eksterne revizije. Odgovornost interne revizije razmatra se u kontekstu upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća.

**Načelo dokumentiranosti** ubraja se u vrlo stara načela revizije i u usko je vezena sa uredskim knjigovodstvom te njezinim načelima. Drugim riječima svaka poslovna promjena koja se dogodi mora biti potkrijepljena sa odgovarajućom i valjanom dokumentacijom zato što bez dokumentacije nije moguće biti korektan te izraziti korektno mišljenje i revizorskom izvješću.

"Dakle radna dokumentacija ima dvije osnovne funkcije:

- ❖ omogućava iskazivanje adekvatnog revizijskog mišljenja i ukazuje na to kako je obavljena revizija
- ❖ predstavlja značajnu pomoć u nadzoru provedbe revizije i osim toga, može poslužiti kao podloga za naknadnu ocjenu korektnosti provedbe revizije"[17]

**Načelo korektnog izvješćivanja** "obvezuje revizora da se suzdrži od izražavanja svaki puta kada za to ne postoji mogućnost".[2]

Najveći problem koji stoji na putu izražavanja revizijskog mišljenja je nemogućnost pristupa potrebnoj dokumentaciji tj. ograničavanje obujma ispitivanja uključenog u reviziji. Gledajući i uzimajući u obzir istaknuta načela zaključujemo kako se pod revizijskim načelima smatraju neka osnovna pravila koji se treba pridržavati tokom revizije.

## 2.4. Vrste revizije

Autori na različite načine klasificiraju vrste revizije, pa tako razlikujemo razne kriterije za klasifikaciju. Prema Bogomilu Coti(1983), revizija se može klasificirati s obzirom na četiri kriterija i to obzirom na:

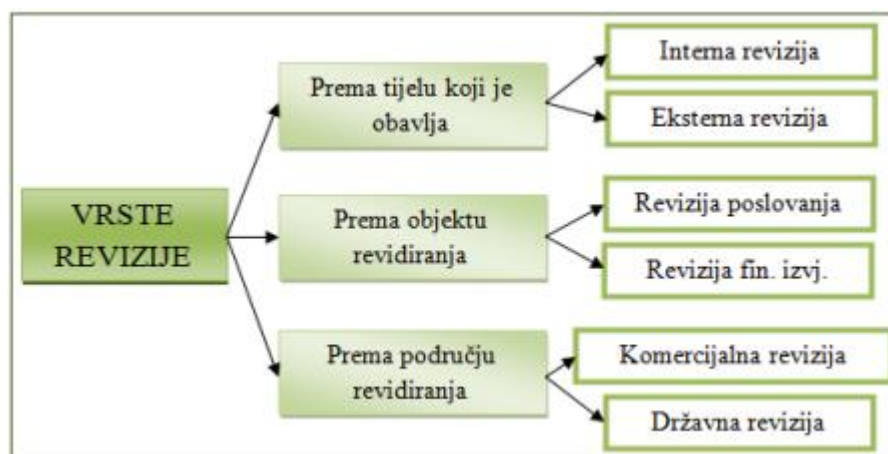
- ❖ mjesto organa koji obavlja reviziju (interna i eksterna revizija),
- ❖ subjekt koji provodi reviziju (pojedinačna revizija i komisijska ili kompleksna revizija),
- ❖ objekt koji pregledava (knjigovodstvena revizija), gospodarska revizija (revizija cjelokupnog poslovanja), financijska revizija, revizija osnivanja, revizija sanacije, revizija statusnih promjena (spajanja, razdvajanja i sl.), revizija likvidacije, revizija zaključnog računa (godišnja revizija),
- ❖ obuhvat i vrijeme kada se revizija obavlja: prethodna revizija, završna revizija, revizija koja se izvodi u određenom razdoblju bez prekidanja, kontinuirana revizija, potpuna revizija, djelomična revizija (npr. revizija bilance), uvid u poslovanje faza koja obično prethodi reviziji, proceduralna revizija (revizija koja se zasniva na ispitivanju već uspostavljenih postupaka interne kontrole).[2]

Prema Vujeviću(2004) reviziju možemo razlikovati i prema objektu ispitivanja i to:

- ❖ reviziju financijskih izvještaja,
- ❖ reviziju podudarnosti
- ❖ reviziju poslovanja

Prema Tušek, B., Žager, L(2007) revizija se može podijeliti na sljedeće vrste:

- ❖ prema tijelu koji je obavlja
- ❖ prema objektu revidiranja i prema području (interesu) revidiranja – (ugovorna i neugovorna revizija).



Slika 2.3. Vrste revizije[18]

Na slici 2.3. vidi se kako se revizija dijeli prema tijelu koji je obavlja koje se sastoji od interne i eksterne revizije. Isto tako se dijeli prema objektu revidiranja koje se sastoji od revizije poslovanja te revizije financijskih izvještaja, a prema području (interesu) revidiranja – (ugovorna i neugovorna revizija), razlikuju se komercijalna ili ugovorena revizija i državna revizija koja se obavlja na temelju naloga glavnog državnog revizora.[19]

### 2.4.1. Eksterna revizija

"Eksterna (vanjska) revizija (engl. External Auditing), prema Zakonu o reviziji, je postupak provjere i ocjene financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja obveznika revizije te podataka i metoda koje se primjenjuju pri sastavljanju financijskih izvještaja, na temelju kojih se daje stručno i neovisno mišljenje o istinitosti i objektivnosti financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova".[20]

Svi poslovi koji su vezani uz ovu reviziju se obavljaju na temelju pisanog ugovora zaključenog između obveznika revizije i revizorskog društva. Svi takvi ugovori se zaključuju u pismenom obliku i to za svaku godinu i naravno tim ugovorima se utvrđuju međusobni odnosi i uvjeti plaćanja.

Ovdje se podrazumijeva da je poduzeće član instituta (udruženja) ovlaštenih revizora, odnosno da u svom radu primjenjuje njena načela i standarde, te etički kodeks. Da bi se osigurala nepristranost revidiranja temeljnih financijskih izvještaja reviziju provode ovlaštene revizijske tvrtke koje nisu uključene u poslovanje poduzeća, pa na taj način revizija pridonosi vjerodostojnosti financijskih informacija.



## 2.4.2. Interna revizija

Zadatak je interne revizije da istražuje, ispituje i ocjenjuje sustav internih kontrola i njihovu efikasnost u djelovanju svakog pojedinog poslovnog sustava, da izvješćuje o nalazima, te da predlaže rješenja menadžmentu. Ispituje organizaciju i funkcioniranje računovodstvenog sustava i pripadajućih internih kontrola, vjerodostojnost financijskih i operativnih informacija, ocjenjuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost poslovnih operacija i kontrola, primjenu politika, planova i procedura te provodi posebne provjere. Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u poduzeću jest „osigurati zaštitu resursa poduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podugovarača koji koriste ime i tehnologiju tvrtke, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim razinama, osigurati da službena izvješća o učinkovitosti i obračunu poreza budu bez grešaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema poduzeću.[21]

Interna revizija može se definirati i kao istraživanje koje kontinuirano i opsežno istražuje organizacije s ciljem stjecanja uvida u realno stanje u organizaciji i njen položaj te njezino okruženje radi postizanja bolje kontrole nad budućim poslovanjima. Interna revizija neovisno je i objektivno jamstvo i savjetnička aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodatne vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Pomaže organizaciji u ispitivanju njezinih ciljeva sistematičnim i na

disciplinirani utemeljenim pristupom procjenjivanja djelotvornosti upravljanja rizicima organizacije, kontrole i korporativnog upravljanja.[21]

Temeljne značajke interne revizije su:

- ❖ internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću, a usmjereni su provedbi procesa interne revizije (kontrole i nadzora),
- ❖ interni revizori moraju biti samostalni, objektivni i profesionalni,
- ❖ radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja bez ograničenja,
- ❖ sve aktivnosti poduzeća spadaju u djelokrug rada internog revidiranja,
- ❖ interna revizija organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini pa je stoga savjetodavna, a ne linijska funkcija poduzeća.[2]



Slika 2.4. Proces interne revizije[22]

### 2.4.3. Revizija financijskih izvještaja

"Revizija financijskih izvještaja (Auditing of Financial Statment) je postupak ispitivanja i ocjenjivanja realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja, tj. istinitosti i fer prikaza sadržanog u financijskim izvještajima." [2] Kriteriji za ocjenu realnosti i objektivnosti uobičajeno su zakonski propisi te računovodstvena načela i računovodstveni standardi, a sam postupak ocjene provodi se sukladno revizijskim standardima (u našim uvjetima to su, kao što je već istaknuto, Međunarodni revizijski standardi – MRevS). Revizija financijskih izvještaja najznačajniji je segment cjelokupne revizijske djelatnosti. U pravilu je provode stručna, neovisna i za taj posao ovlaštena revizorska društva. Revizorsko društvo ili samostalnog revizora bira i imenuje skupština pravne osobe najkasnije do 30. rujna godine na koju se revizija odnosi. Zakonom o reviziji uređeno je obavljanje eksterne revizije financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja obveznika revizije.

#### **2.4.4. Revizija poslovanja**

"Revizija poslovanja (Operational Auditing) predstavlja ispitivanje i ocjenu cjelokupnog poslovanja (ili dijela poslovanja) s ciljem da se unaprijedi poslovanje poduzeća i poveća uspješnost poslovanja (prije svega, misli se na rentabilnost)."[2] Najčešće se ispituje organiziranost poslovnih funkcija, proces donošenja poslovnih odluka, funkcioniranje informacijskog sustava, uspješnost cjeline poslovanja poduzeća i njegovih sastavnih dijelova i sl. Reviziju poslovanja najčešće provode interni revizori. Ovu vrstu revizije treba promatrati odvojeno od stručne i neovisne revizije financijskih izvještaja. Međutim, to ne znači da reviziju poslovanja ne mogu provoditi eksterni revizori. Zbog usmjerenosti poslovanja, prije svega, na potrebe menadžmenta poduzeća, u suvremenim uvjetima najčešće se naziva i revizijom za potrebe upravljanja ili upravljačkom revizijom (management auditing). U reviziji poslovanja izuzetno mjesto zauzimaju usporedbe postignutih rezultata promatranog poduzeća s ostalim srodnim poduzećima, s prosjekom grupacije (grane) i sl.

#### **2.4.5. Državna revizija**

Državnu reviziju obavljaju ovlašteni državni revizori koji su zaposleni u odgovarajućem državnom organu. U Republici Hrvatskoj to su zaposlenici Državnog ureda za reviziju. Ova vrsta revizije kod nas „regulirana je Zakonom o državnoj reviziji (NN 70/93, 48/95, 105/99, 36/01, 44/01, 177/04) u čijoj su izradi korištena najbolja iskustva i zakonska rješenja sadržana u istim zakonima najrazvijenijih zemalja čime se institucionalno uređuje revizija javnih rashoda kao čimbenika permanentnog nadzora, kontrole i racionalizacije državnih izdataka i ekonomskog ocjenjivanja javnog (državnog) gospodarskog sektora.“ Ovu vrstu revizije obavlja Državni ured za reviziju. Podrazumijeva se da je Državni ured za reviziju eksterna, stručna i neovisna organizacija. Državni ured za reviziju osnovan je 1993. na temelju Zakona o državnoj reviziji, a počeo je s radom u studenom 1994. Sabor Republike Hrvatske imenuje glavnog državnog revizora koji rukovodi Državnim uredom za reviziju. Revizija se obavezno obavlja jednom godišnje za državni proračun, fondove na razini Republike Hrvatske i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Revizije se obavljaju prema metodologiji, načinu rada i postupcima utvrđenim revizijskim standardima Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI standardi) i Kodeksom profesionalne etike državnih revizora. Revizijski ciklus obuhvaća izradu godišnjeg plana, pripreme i obavljanje revizije, izradu izvješća o obavljenoj reviziji, izradu godišnjeg izvješća o radu i obavljenim revizijama i podnošenja izvješća Hrvatskom saboru. (Zakon o državnom uredu za reviziju, 80/11)

## 2.4.6. Komercijalna revizija

Odnosno drugim riječima naš uobičajeni termin za eksternu, stručnu i neovisnu reviziju. Poslovi revizije obavljaju se na temelju ugovora koji se između obveznika revizije i revizijske tvrtke zaključuje u pisanom obliku za svaku godinu. Podrazumijeva se da je poduzeće članica strukovne organizacije, tj instituta za reviziju i da reviziju obavlja sukladno načelima i standardima. Poduzeće se osim revizije, može baviti i drugim aktivnostima, ali ne može istovremeno u jednom poduzeću provoditi reviziju i obavljati neke druge poslove (npr. savjetodavnu ulogu). Međutim važno je naglasiti da se pojam komercijalne revizije najčešće odnosi na reviziju financijskih izvještaja i u tom kontekstu vrlo je značajno pitanje revizijskog rizika.

"Revizijski rizik se sastoji od tri djela":[2]

- ❖ inherentnog rizika
- ❖ kontrolnog rizika
- ❖ preostali rizik

Obilježje komercijalnosti ove vrste revizije proizlazi, prije svega iz ugovorne naknade za obavljanje revizije, ali i materijalne odgovornosti za možebitno učinjenu štetu koja može proizaći iz revizijskog rizika.

### 3. Uloga interne revizije u poduzeću

Interna revizija se razvija usporedno sa rastom i razvojem poduzeća, njegovim poslovanjem i promjenama u okruženju. Interna revizija je usmjerena na ispitivanje i ocjenu poslovanja te na razvoj i povećanje uspješnosti organizacije u cjelini.[23] Veoma je bitno i nastoji se osigurati zaštita resursa poduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih i podugovarača koji za to vrijeme koriste ime i tehnologiju poduzeća zatim treba zaštititi dioničare od nelojalnog ponašanja menadžera i na kraju ali ni malo manje važno treba osigurati to da svaka službena izvješća o performansi i obračunu poreza budu bez greške. Suvremena interna revizija je usmjerena na 23 poboljšanje budućeg poslovanja poduzeća, a ne samo na pregledavanje prošlih događaja. Područje rada suvremene interne revizije je usmjereno i na: unaprjeđenje točnosti i pouzdanosti računovodstvenih i operativnih podataka i informacija kao podloge za odlučivanje, utvrđivanje opsega pridržavanja operativnih službi politici poduzeća, zaštitu imovine od rasipanja, minimiziranje rizika od prijevara, otkrivajući slabosti u poslovanju i kontrolama koje mogu onemogućiti prijevare, ocjenjivanje cjelokupne učinkovitosti poslovanja poduzeća, omogućavanje da se neuspješne i neučinkovite operacije otkriju i otklone, ukazivanje na poštovanje zakonskih propisa, ukazivanje na primjenu internih uputa poduzeća.

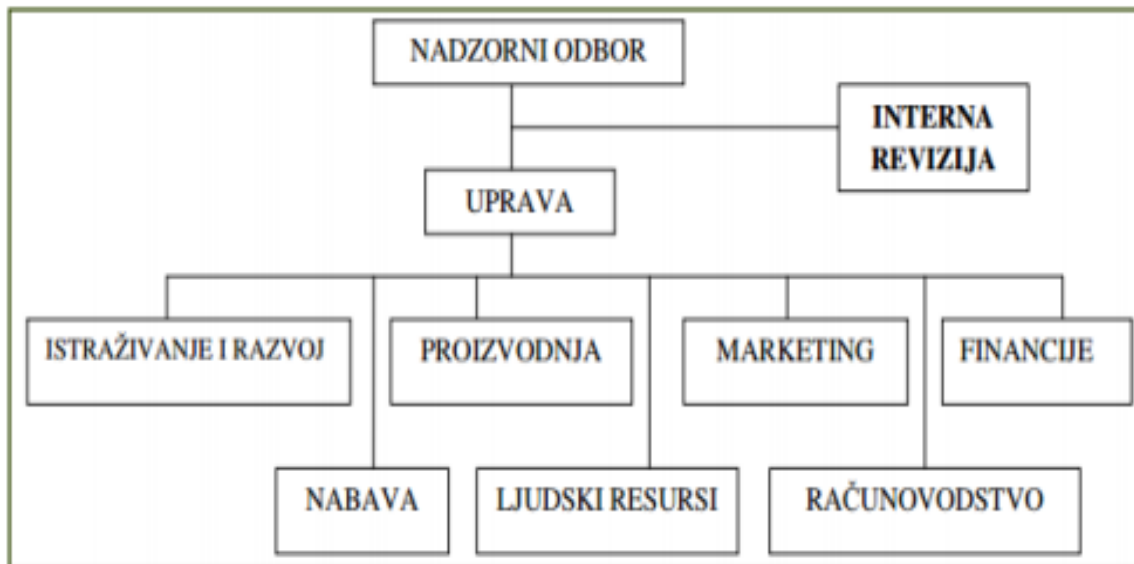
Što se tiče procesa upravljanja iz toga uloga interne revizije proizlazi iz činjenice da interna revizija utvrđuje:[23]

- ❖ pouzdanost
- ❖ realnost
- ❖ integritet financijskih i operativnih informacija na temelju kojih se donose odgovarajuće poslovne odluke

Menadžeri se u svakodnevnom poslovanju oslanjaju na informacije koje osigurava odjel interne revizije. Te informacije su veoma bitne i provjerene od strane stručnih, neovisnih i objektivnih osoba zbog kojih samo odlučivanje postaje pouzdanije, sigurnije i brže.

Interna revizija djeluje u turbulentnim i složenim uvjetima poslovanja koji utječu na njezin konstantni razvoj, ali i na promjene u načinu donošenja poslovnih odluka.

Neprekidno se moraju razvijati novi i bolji pristupi internom revidiranju, osmišljavati se novei revizijski proizvodi i usluge, a objekt njezinog ispitivanja postaje cjelokupno poslovanje okrenuto budućnosti.



Slika 3.1. Organizacija interne revizije u poduzeću[24]

### **3.1. Tržišno okruženje**

Poduzeće predstavlja samostalnu privrednu organizaciju koja obavlja određenu ekonomsku djelatnost radi zarade, odnosno ostvarivanja stanovitog viška povrh troškova poslovanja. Poduzeće je, kao poslovni sustav, složen, dinamičan, otvoren i organizacijski sustav te pripada sferi društvenih ili socijalnih sustava. Ono posluje u nekom okruženju u koje se promatra kao ekonomska cjelina sa jedne strane dok sa druge strane kao ljudska organizacija. Ako i kada se poduzeće eventualno ne poklapa u svoje okruženje na zadovoljavajući način tada se radi i govori o lošem poslovanju ili neuspjehu poduzeća i u tom slučaju poduzeće čini sljedeće:

- ❖ mijenja se poslovna politika, organizacija i metode upravljanja
- ❖ mijenja se menadžment
- ❖ mijenja se vlasnik
- ❖ poduzeće se likvidira.

### **3.2. Upravljanje poslovanjem**

Upravljanje poduzećem je proces svjesnog usmjeravanja poduzeća nekim ciljevima koji su u funkciji općeg cilja, a to je razvoj poduzeća putem kojeg se osigurava njegov opstanak u uvjetima tržišnog okruženja. Cilj koji se želi postići uvelike utječe na poslovnu odluku kao i raspoložive informacije i prosudba o sadašnjem stanju razvoja te budućem poslovanju. Kada tržište ne dozvoljava i ne dopušta mjesto pogreškama upravljanje treba biti racionalan proces, dok sa druge strane u uvjetima kaosa ili turbulencije intuicija je ta koja ima značajnu ulogu u procesu upravljanja. Može se zaključiti da je upravljanje poslovanjem poduzeća proces:

- ❖ utvrđivanja ciljeva
- ❖ usmjeravanja napora ka ostvarenju postavljenih ciljeva
- ❖ ocjene rezultata
- ❖ oblikovanje odgovarajućeg načina djelovanja čime se nastoji postići održiva konkurentna sposobnost

### **3.3. Interna revizija kao nadzor**

Interne kontrole obuhvaćaju računovodstvene i ne računovodstvene ili administrativne kontrole. Računovodstvene kontrole su dio računovodstvenog sustava to jest one su ugrađene u računovodstveni sustav radi otkrivanja i pravodobnog otklanjanja pogrešaka, dok ne računovodstvene kontrole menadžment organizira u izvršnom i upravljačkom podsustavu poduzeća. Kada organizacija djeluje u složenim, heterogenim i nestabilnim uvjetima okoline tada se uobičajeno organizira interna revizija koja ima posao nadzirati računovodstvene i ne računovodstvene kontrole te pruža dodatni, viši stupanj nadzora nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća.

### **3.4. Interna revizija kao podrška poslovnom odlučivanju**

"Zadatak je interne revizije da istražuje, ispituje i ocjenjuje sustav internih kontrola i njihovu efikasnost u djelovanju svakog pojedinog poslovnog sustava, da izvješćuje o nalazima te da predlaže rješenja menadžmentu. Interna revizija ispituje organizaciju i funkcioniranje računovodstvenoga sustava i organizaciju pripadajućih internih kontrola. Vjerodostojnost financijskih i operativnih informacija, ocjenjuje ekonomičnost, efikasnost i efektivnost poslovnih operacija i kontrola, primjenu politika, planova i procedura te provodi posebne provjere. Za razliku od revizije financijskih izvještaja koja je usmjerena na ispitivanje i ocjenu realnosti i objektivnosti financijskih izvještaja i koju uobičajeno obavljaju eksterni revizori, interna je revizija dakle usmjerena na ispitivanje i ocjenu poslovanja te na razvoj i povećanje uspješnosti organizacije u cjelini. Temeljni je cilj interne revizije u suvremenim uvjetima ispitati i ocijeniti ukupnost funkcioniranja čitavog poslovnog sustava te dati mišljenje i prijedloge za poboljšanje njegova poslovanja. Interna revizija je djelotvoran instrument menadžerske kontrole." [25] Svrha postojanja i djelovanja interne revizije u poduzeću jest osigurati zaštitu resursa poduzeća od nelojalnog ponašanja zaposlenih, nelojalnog ponašanja podugovarača koji koriste ime i tehnologiju tvrtke, zaštitu dioničara od nelojalnog ponašanja menadžera, zaštitu vrhovnih menadžera od nelojalnog ponašanja menadžera na nižim razinama, osigurati da službena izvješća o performansama i obračunu poreza budu bez grešaka koje bi mogle izazvati primjenu sankcija prema poduzeću.



### **3.5. Okvir djelovanja interne revizije u poduzeću**

U globalizacijskim uvjetima današnjice, poduzeća su suočena s velikom konkurencijom te nastoje zadržati, ali i poboljšati svoj položaj na tržištu. Njihova konkurentska prednost ogledat će se u kvaliteti obavljenog posla pa interna revizija u njima mora raspolagati sa razvijenim informacijskim i komunikacijskim sustavima ukoliko želi kvalitetno obavljati svoje zadatke. Ostvarivanjem kvalitete svoga rada ujedno pridonosi kvaliteti subjekta u kojem djeluje, te ga tako stavlja na jednu novu razinu. Procjena kvalitete rada interne revizije vrši se interno i eksterno, što može omogućiti menadžmentu bolje razumijevanje procesa interne revizije i pouzdanosti u njezin rad. Upravo zbog sve značajnijeg uključivanja interne revizije u proces upravljanja potrebno je osigurati njeno djelovanje u skladu s najvišim standardima kvalitete. Kada se postigne njihova usklađenost tada znači da se aktivnosti interne revizije obavljaju na točan i odgovarajući način te na taj način olakšavaju to jest pružaju upravi i nadzornom odboru sigurnost u donošenju zaključaka koji zatim mogu doprinijeti stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeće. Povezano s tim, kvalitetu interne revizije možemo promatrati kao funkciju važnosti, pouzdanosti i povrata na uloženo.

## 4. Proces interne revizije

Proces interne revizije je veoma detaljan i zahtjevan posao koji treba punu pažnju, posvećenost i koncentraciju kako bi se obavio kvalitetno. Metaforički rečeno sastoji se od velikog broja malih grana koji na kraju kada se spoje čine jedno drvo odnosno cjelokupan proces interne revizije. Kada bi u globalu sagledali proces interne revizije on bi se otprilike sastojao od sljedećih pojmova:[2]

- ❖ interna revizija i kontrola kao dio sustavnog internog nadzora
- ❖ standardi interne revizije kao odrednica procesa interne revizije
- ❖ profesionalna etika internih revizora
- ❖ organizacijske pretpostavke procesnog modela interne revizije
- ❖ faze procesa interne revizije
- ❖ uloga i važnost procjene rizika u procesu interne revizije
- ❖ planiranje interne revizije
- ❖ kritičko ispitivanje i ocjena poslovanja
- ❖ izvješćivanje o rezultatima ispitivanja i praćenje rezultata
- ❖ praćenje rezultata

Svaki od gore navedenih pojmova na svoj način upotpunjuje tj. kompletira proces interne revizije.

## 4.1. Interna revizija kao dio sustava internog nadzora

Nadzor poprima sve važniju ulogu i značenje u svim područjima ljudskog djelovanja, a što se tiče revizije posebice u uvjetima naglašene tržišne orijentacije i privatnog vlasništva. Nadzor je mehanizam koji sve elemente sustava povezuje i osigurava ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva i uspješno funkcioniranje sustava, njegov rast, razvoj i opstanak. "Takav pristup u shvaćanju nadzora uključuje dva bitna gledišta nadzora, a ta su:

- ❖ da za djelotvoran nadzor unaprijed moraju biti određeni ciljevi, jer bez ciljeva nema značaja
- ❖ da nadzor uključuje djelovanje nekoga ili nečega - zaposlenih, poslovnih jedinica ili cijelog poduzeća - s namjerom djelovanja prema ciljevima."[26]

Kontrola ima svrhu postizanja nekih ciljeva. "Ti ciljevi se mogu podijeliti na:"[2]

- ❖ **operativni ciljevi:** kreću se u krugu učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja poduzeća. Drugim riječima bilo bi veoma dobro za svako poduzeće da ima takav sustav internih kontrola koji omogućavaju kvalitetno upravljanje te naravno ostvarivanje unaprijed postavljenih operativnih i strateških ciljeva poslovanja.
- ❖ **informacijski ciljevi:** oni su zaduženi za pripremu ažurnih, relevantnih i prije svega pouzdanih izvješća koji čine određenu informacijsku podlogu za poslovno odlučivanje internih i eksternih interesnih skupina. Naravno samim time dolazi i do potrebe za sastavljanjem godišnjih financijskih izvješća koji su prije svega pouzdani i koji se zatim predočavaju vlasnicima, kreditorima, državi i drugim eksternim korisnicima. Kod spomenutih pouzdanih informacija se podrazumijeva da su predočene realno i objektivno, odnosno ako su u skladu s definiranim okvirom financijskog izvještavanja - računovodstvenim načelima, standardima, politikama i zakonskim propisima.
- ❖ **ciljevi usklađenosti:** oni djeluju na sustav ugrađenih internih kontrola tako da se mora osigurati usklađenost cjelokupnog poslovanja poduzeća sa odlukama i ostalim internim politikama, relevantnim propisima, planovima i procedurama poduzeća.

"Interna kontrola primarno je usmjerena na ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- ❖ osiguravanje pouzdanosti integriteta generiranih podataka i informacija
- ❖ osiguravanje usklađenosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima te drugim ograničenjima
- ❖ čuvanje imovine
- ❖ ekonomično i djelotvorno korištenje svih vrsta resursa
- ❖ ostvarenje formuliranih planova, programa te utvrđenih ciljeva i zadataka."[2]

Bez obzira što kada se govori o internoj kontroli odmah se pomisli da se one odnose samo na računovodstveno - financijski podsustav, no međutim činjenica je da interne kontrole obuhvaćaju šira područja i ugrađuju se u sve poslovne funkcije i procese u poduzeću naročito u suvremenim uvjetima poslovanja. "Dakle, sustav internih kontrola predstavlja svojevrstni nadzor nad svim poslovnim procesima poduzeća. U tom kontekstu može se govoriti o sljedećim vrstama internih kontrola:

- ❖ izvršnim ili administrativnim kontrolama
- ❖ informacijskim, a u okviru njih računovodstvenim kontrolama
- ❖ upravljačkim kontrolama."[2]

**Izvršne ili administrativne kontrole** se ustrojavaju u pojedinim funkcijama poslovanja poduzeća kao što su npr: nabava, prodaja, proizvodnja, pravna služba, kadrovska služba itd. Recimo postupci koji se najčešće provode u sustavu nabave su:

- ❖ centralizirani izbor dobavljača
- ❖ osiguravanje bjanko narudžbi
- ❖ autorizacija narudžbi
- ❖ prethodno numerirane narudžbe
- ❖ pregledavanje narudžbi koje nisu pripremljene ili fakturirane itd.

U prodaji se provode najčešće sljedeći postupci:

- ❖ podjela dužnosti
- ❖ autorizacija uvjeta zaduživanja za kupce
- ❖ numeriranje bjanko narudžbi u slijedu
- ❖ točno zaračunana cijena kupcima
- ❖ obrada upita klijenata
- ❖ pregledavanje količine, kvalitete
- ❖ dokumentiranje izdane robe
- ❖ redovito vođenje skladišne dokumentacije
- ❖ potpisivanje dostavnice itd.

"Također sljedeće kontrolne postupke poduzeće treba ugraditi u sustav zaprimanja robe i faktura od svojih dobavljača:"[27]

- ❖ pregledavanje primljene robe (kvaliteta, količina i stanje)
- ❖ dokumentiranje dospjeća i primitka robe
- ❖ uspoređivanje dostavnica s nabavnim nalogima
- ❖ pozivanje na broj dobavljačevih faktura (numeriranje u slijedu i poziv na broj dobavljača)
- ❖ provjeravanje faktura dobavljača (cijene, količine, točnost kalkulacija...)
- ❖ postupci dobivanja obavijesti o odobrenju od dobavljača.

**Interne računovodstvene kontrole** obuhvaćaju skup mjera postupaka i pravila kojima se neophodno pokušava osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća te fizička zaštita imovine poduzeća. "Računovodstvene kontrole utječu na konzistentno provođenje usvojenih računovodstvenih politika kao sastavnog dijela poslovne politike poduzeća, a time i na vjerodostojnost financijskih informacija. Obuhvaćaju sve organizacijske mjere te kontrolne metode i postupke koji se primjenjuju u svezi s računovodstvenim iskazivanjem poslovnih transakcija."[2]

"Gledajući analitički, računovodstveni proces obuhvaća:

- ❖ prikupljanje podataka o nastalim poslovnim događajima
- ❖ analizu poslovnih događaja
- ❖ evidentiranje u poslovnim knjigama
- ❖ sastavljanje probne bilance
- ❖ sastavljanje financijskih i ostalih računovodstvenih izvještaja."[28]

**Upravljačke kontrole** to je skupina kontrola koje djeluju tj odnose se na upravljački podsustav poduzeća. Pojedini izvori navode kako na ovo treba gledati kao na upravljački nadzor a ne kontrolu. "Kontrolni postupci se uobičajeno razmatraju na nekoliko razina i to kao:

- ❖ preventivni
- ❖ detektivni
- ❖ korektivni kontrolni postupci."[29]

**Preventivne kontrole** one su usmjerene kao što to i sam naziv govori ka prevenciji nepravilnosti, pogrešaka i prijevara. Zbog toga su te kontrole "a priori" kontrole koja je na snazi u trenutku odvijanja neke aktivnosti ili kod za vrijeme izvršavanja određenih dužnosti zaposlenika.

**Detektivne kontrole** one su usmjerene ka detektiranju, otkrivanju svih nepravilnosti i pogreškama nakon njihovih nastanka. Sastoji se "od resursa, tehnika i procedura namijenjenih prepoznavanju i otkrivanju (detekciji) događaja koji su zaobišli preventivnu razinu kontrole."[23]

<b>Preventivne kontrole</b>	<b>Detektivne kontrole</b>
<p>odobranje svih vrijednosno značajnih isplata s dva potpisa, odnosno potpisnika</p> <p>korištenje odobrene liste dobavljača</p> <p>usklađivanje ulaznih računa s izvještajima o primitku prije odobravanja plaćanja dobavljača</p> <p>provjera računske točnosti računa prije plaćanja</p>	<p>priprema bankovnih izvješća i usklađivanje s poslovnim knjigama</p> <p>usklađivanje izvoda otvorenih stavaka dobivenog od dobavljača s evidentiranim plaćanjima</p> <p>fizičko brojenje zaliha i utvrđivanje zastarjelosti zaliha</p> <p>promatranje distribucije plaća na temelju testa</p>

*Tablica 4.1. Primjeri preventivnih i detektivnih kontrola[30]*

**Korektivne kontrole** one su zadužene za korekcije svih problema koji su identificirani detektivnim kontrolama na prethodnoj razini kontrole. Dok se recimo kod detektivnih kontrola problem otkriva kod korektivne kontrole problem se rješava i to je definitivno najsloženiji oblik kontrole. "Korektivne kontrole u sebi sadrže postupke poduzete radi:

- ❖ utvrđivanja uzorka problema
- ❖ korigiranja greške ili poteškoće
- ❖ modificiranja sustava da bi se budući problemi eliminirali ili minimalizirali."[2]

## 4.2. Standardi i etika interne revizije

Standardi interne revizije i kodeks profesionalne etike čine temeljni dio Okvira profesionalnog djelovanja internih revizora. Temeljna je svrha standarda interne revizije osigurati razumijevanje uloge i dužnosti interne revizije svakoj razini upravljanja u organizaciji, eksternoj reviziji i drugim tijelima, uspostaviti stručnu podlogu za provođenje i ocjenu rada interne revizije te poboljšati njezino funkcioniranje u praksi.

**Međunarodni standardi interne revizije**, godine 1978. svjetski Institut internih revizora objavio je Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije. Iako se radi o nacionalnim standardima, oni su danas međunarodnog karaktera te su se zbog promjena u suvremenom okruženju i sami izmjenjivali tijekom vremena. "Izmijenjeni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije podijeljeni su u tri skupine:"[2]

- ❖ Standardi obilježja interne revizije (Attribute Standards) – postavljaju određene zahtjeve na internog revizora kao osobu koja je zaposlena u odjelu interne revizije, ali i na sam odjel interne revizije kao organizacijski dio poslovnog subjekta.
- ❖ Standardi obavljanja interne revizije (Performance Standards) – obuhvaćaju skup načela, pravila i zahtjeva značajnih za provedbu samog postupka interne revizije.
- ❖ Standardi primjene (Implementation Standards) – proširuju prethodne dvije skupine standarda te pružaju smjernice koje se mogu primijeniti na određene zadatke.

**Hrvatski standardi interne revizije**, izrada hrvatskih standarda interne revizije uz poštivanje i prihvaćanje načela međunarodnih standarda interne revizije cilj je i zadatak Sekcije internih revizora. Od trenutka osnivanja Sekcije do danas postignuti su značajni rezultati koji su veoma doprinijeli općenitom razvoju profesije internog revizora u našim, u Hrvatske standarde interne revizije moraju biti ugrađena temeljna revizijska načela i koncepti interne revizije, a polazište i osnovicu izrade standarda 18 čine američki standardi. Hrvatski standardi interne revizije uključuju najveći dio osnovnih pravila profesionalnog ponašanja i djelovanja koji su zajednički svim vrstama organizacija. "Standardi se trebaju stalno razvijati, usavršavati i mijenjati.

- ❖ 2000; svrha ovlasti i odgovornosti,
- ❖ 2100; planiranje,
- ❖ 2200; politike i procedura rada,
- ❖ 2300; koordinacija,
- ❖ 2400; procjenjivanje kvalitete rada,
- ❖ 2500; upravljanje i razvoj osoblja odjela interne revizije.



## Standardi obavljanja interne revizije (oznaka 3000 – 3999)

- ❖ 3000; planiranje revizijskog ispitivanja,
- ❖ 3100; izvođenje revizijskog ispitivanja,
- ❖ 3200; priopćavanje rezultata revizijskog ispitivanja,
- ❖ 3300; praćenje."[2]

Kada bi se detaljnije ušlo u temu i objasnilo nešto poviše o internim revizorima mogli bi početi sa profesijom internih revizora koja postavlja određene uvjete kao što su razina stručnosti i kompetentnosti pod kojima neka osoba može dobiti status internog revizora i obavljati 19 poslove interne revizije. Najpoznatiji i najcjedeniji ispit organizira američki institut internih revizora sa sjedištem na Floridi za zvanje „ovlašteni interni revizor“.

"Uvjeti za stjecanje ovog zvanja su:

- ❖ završeno fakultetsko obrazovanje,
- ❖ prihvaćanje etičkih načela i pravila koje je usvojio Institut i
- ❖ odgovarajuće radno iskustvo."[31]

Od 1974. godine, osim u SAD – u i Kanadi, ispit se može polagati i u drugim državama, i ne samo na engleskom jeziku nego i na drugim jezicima.

U Hrvatskoj je 1998. godine osnovana Sekcija internih revizora unutar Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika (HZRIF) koje je od početka studenog 1998. godine stalna članica Europske konfederacije instituta internih revizora. U našim uvjetima je program stručnog usavršavanja podijeljen u dva dijela:[31]

- ❖ opći dio (računovodstvo, revizija, financijsko upravljanje, pravo društava, organizacija i menadžment) i
- ❖ posebni dio (banke i financijske institucije, gospodarstvo, neprofitne organizacije i proračunski korisnici i informacijski sustavi).

Opći dio namijenjen je svim polaznicima i omogućava stjecanje temeljnih znanja koja su potrebna za praćenje posebnog specijalističkog dijela. U posebnom se dijelu polaznik odlučuje za jedan od predloženih modula te se specijalizira za to područje. Uvjeti za pristupanje stručnom usavršavanju i ispitu su utvrđenim sljedećim stavkama:

- ❖ završeno fakultetsko obrazovanje, tj. visoka stručna sprema,
- ❖ najmanje tri godine radnog iskustva na područjima računovodstva, financija, revizije, interne revizije, kontrole ili kontrolinga.

"Ispit se polaže u dva dijela, tj. u dva dana. Prvi dan se polaže opći dio, a drugi dan posebni dio. Nakon položenog ispita izdaje se certifikat. Sekcija internih revizora jednom godišnje organizira savjetovanje pod nazivom „Interna revizija i kontrola“ na kojem se obrađuju teme iz područja interne revizije i kontrole, ali i područja koja su usko povezana s poslovima interne revizije i kontrole." [31]

"Ovlasti internih revizora proizlaze iz Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru i drugih propisa kojima je uređeno obavljanje unutarnje revizije. Unutarnji revizori ovlašteni su u načelu za obavljanje revizije sustava, revizije usklađenosti, revizije uspješnosti poslovanja, financijske revizije i revizije IT sustava. Unutarnji revizor pri obavljanju unutarnje revizije ima potpuno, slobodno i neograničeno pravo pristupa cjelokupnoj dokumentaciji, podacima i informacijama na svim nositeljima podataka, čelnicima, osoblju i materijalnoj imovini koja je predmet unutarnje revizije. Unutarnji revizori nadležni su isključivo za obavljanje poslova revizije i ne smiju ih prenositi na druge osobe ili ustrojstvene jedinice. Mogu angažirati stručnjake sa specijalističkim zanimanjima za pomoć u obavljanju unutarnjih revizija specifičnih područja." [32]

Profesionalna etika internih revizora se sastoji od kodeksa profesionalne etike koji čine skup standarda profesionalnog ponašanja prilikom rješavanja stručnih zadataka i problema, a sve u općem interesu profesije. Interni revizori objavljuju vlastiti kodeks profesionalne etike. U američkoj praksi kodeks je prvi puta objavljen 1968. godine, a revidiran je 1988. godine. Međunarodni Institut internih revizora usvojio je 2000. godine novi Etički kodeks čija je svrha promicati etičku kulturu u području interne revizije. "Sastoji se od dva dijela:

- ❖ načela; koja su relevantna za profesiju i praksu interne revizije i
- ❖ pravila ponašanja; koja opisuju norme ponašanja čije se poštivanje očekuje od internih revizora." [31]

"Načela etičkog kodeksa su:

- ❖ integritet: poštenje internih revizora donosi povjerenje i osigurava temelj povjerenja u njihovu prosudbu,
- ❖ objektivnost: interni revizori moraju pokazati najveći stupanj profesionalne objektivnosti prilikom prikupljanja, ocjene i prijenosa informacija o aktivnostima ili procesima,
- ❖ povjerljivost: interni revizori moraju uvažavati vrijednost i vlasništvo informacija koje primaju te ih ne smiju otkriti bez odgovarajućih ovlasti,
- ❖ stručnost: interni revizori primjenjuju znanje, vještine i iskustvo u pružanju usluga interne revizije." [33]

### 4.3. Organizacija interne revizije

"U kojoj će mjeri interna revizija doista neovisno, objektivno i profesionalno ispitivati i ocjenjivati poslovanje poduzeća, funkcioniranje sustava internih kontrola i ostvarivanje postavljenih ciljeva, ovisi između ostaloga o organizacijskom položaju i načinu upravljanja odjelom interne revizije." [2]

A.) Ciljevi, ovlasti i odgovornosti odjela:

Rukovoditelj odjela interne revizije obavezan je osigurati pisanu izjavu ili dokument o ciljevima, ovlastima i odgovornostima interne revizije koji odobrava najviša razina menadžmenta ili odbor za reviziju. To je svojevrsni sporazum između interne revizije i organizacije, te je ujedno i formalni i javni dokument. U njemu treba odgovoriti na pitanje što je interna revizija, koje su njezine temeljne značajke, ciljevi, djelokrug rada, odgovornosti i ovlasti u nekoj organizaciji. Dokument je osnova za izradu priručnika za obavljanje interne revizije. U njemu se detaljnije razrađuju načela i standardi obavljanja i upravljanja internom revizijom.

B.) Strategija interne revizije:

treba biti realna i ostvariva te priopćena i razumljiva svima koji sudjeluju u njezinoj provedbi. Definiranu strategiju treba stalno pratiti i prilagođavati promjenama u okolini. To je neprekinuti tijek aktivnosti koje definira i kontrolira rukovoditelj odjela interne revizije ili glavni interni revizor uz neophodnu suradnju menadžmenta na svim razinama. "Strategijom se treba utvrditi:

- ❖ djelokrug rada,
- ❖ revizijski resursi i
- ❖ metodologija rada odjela.

Strategija se izvodi na temelju:

- ❖ ciljeva i strategije poduzeća,
- ❖ organizacije poduzeća,
- ❖ zahtijevanih revizijskih proizvoda,
- ❖ stanja u okruženju (PESTL i SWOT analiza)." [2]



Slika 4.1. Proces formuliranja strategije interne revizije[2]

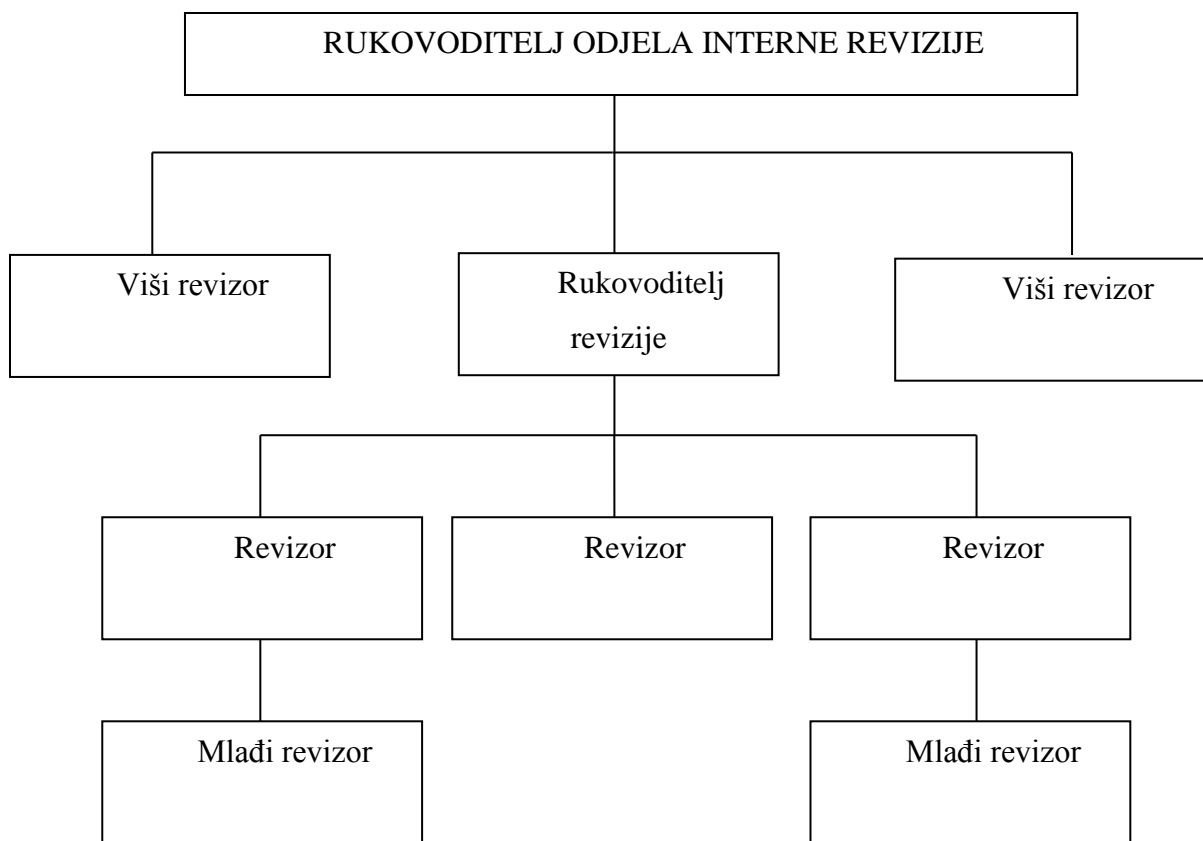
**Unutarnja organizacija:** U praksi postoje različiti pristupi, organizacijska rješenja i modeli organizacije odjela interne revizije. "Raščlanjivanje ukupnog revizijskog zadatka te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih pojedinačnih zadataka te formiranje revizorskih timova koji će ih realizirati, može se obaviti prema više kriterija:

- ❖ prema uslugama,
- ❖ prema korisnicima ili
- ❖ kombinacijom navedenih kriterija."[34]

Kako bi se postigli dobri rezultati revizije revizijske timove zajedno sa njihovim članovima treba tj. potrebno je povezati u jedinstvenu cjelinu i u svrhu toga svega se uspostavljaju odgovarajući mehanizmi koordinacije te se definiraju komunikacijski kanali između osoblja što se postiže jednim od sljedećih načina: hijerarhijom, utvrđenim pravilima, programima i procedurama te decentralizacijom odlučivanja.

"U nekim većim poduzećima se osoblje odjela interne revizije raspoređuje na nekoliko razina a to su:"[35]

- ❖ **vježbenik:** osobe koje se postupno uvode u poslovanje, a to su najčešće osobe iz poduzeća koje nemaju prethodnog iskustva u poslovima revizije ili studenti. Samim time logično je da se njihov rad treba kontrolirati i nadzirati sa posebnom pažnjom.
- ❖ **mlađi revizori ili asistenti:** u ovu skupinu spadaju osobe koje su završile fakultetsko obrazovanje i koje su stekle odgovarajući akademski stupanj. Zadržavaju se na ovoj poziciji u periodu od 3 - 12 mjeseci naravno ovisno o njihovim sposobnostima, upornosti, iskustvu i obrazovanju.
- ❖ **revizori:** takozvana "kralježnica" odjela interne revizije. To su osobe koje su promovirane iz skupine mlađi revizor ili osobe koje imaju veći stupanj obrazovanja (magisterij) tj. prethodno bogato iskustvo u obavljanju poslova interne revizije.
- ❖ **viši revizori:** nadređeni revizorima, samim time možemo zaključiti da oni usmjeravaju, raspoređuju i nadziru zadatke koje se obavljaju u pojedinačnim dijelovima revizije i to među članovima revizorskog tima
- ❖ **rukovoditelj revizije ili nadzornik:** koordinator više revizorskih timova koji u suradnji sa višim revizorima povezuje sve članove revizorskih timova sa rukovoditeljima organizacijskih jedinica koje su obuhvaćene u cjelokupnom planu interne revizije
- ❖ **rukovoditelj ili menadžer odjela interne revizije:** kao što sama riječ govori on se nalazi na najvišoj razini odjela interne revizije. To je osoba koja radi cjelokupni koncept i cjelokupne aktivnosti odjela interne revizije i to u suradnji sa najvišom razinom menadžmenta kao i sa nižim organizacijskim jedinicama.

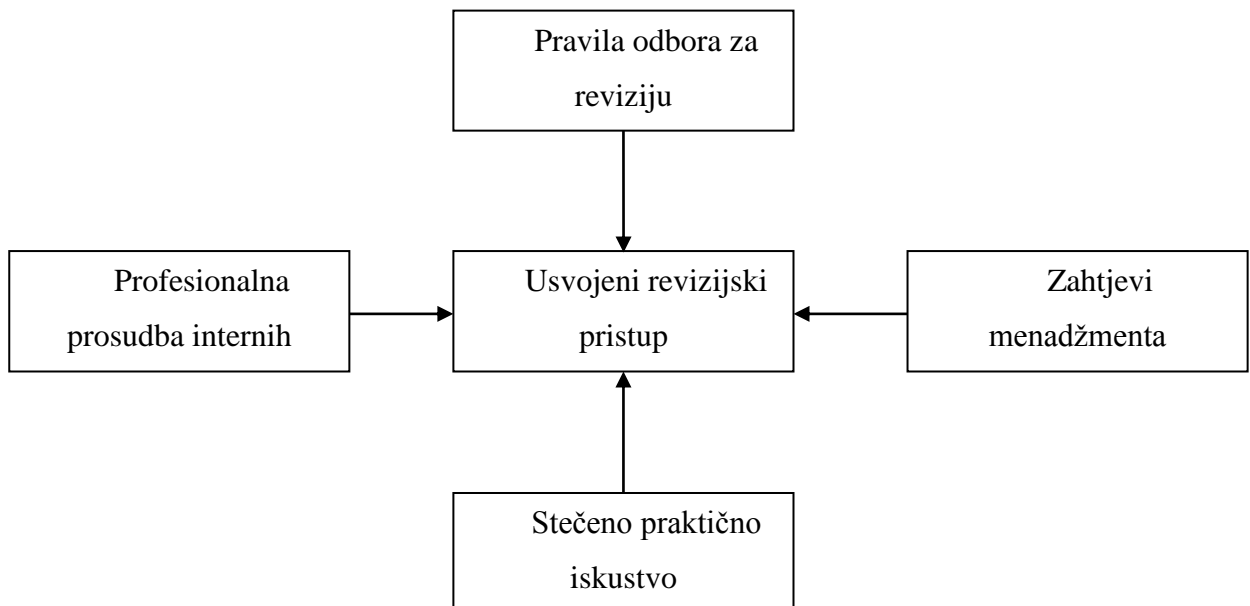


*Slika 4.2. Organizacijska shema odjela interne revizije[2]*

#### 4.4. Faze procesa interne revizije

Standardi su oblikovani tako da u vezi sa sadržajem daju minimalni okvir za definiranje pristupa i postupka obavljanja interne revizije. Na taj način omogućavaju širok prostor kojim se oblikuje metodologija ili konkretan sadržaj toga procesa u nekoj organizaciji uz naravno uvažavanje nekih drugih čimbenika ili mogućih okolnosti. Što se tiče samog pristupa reviziji on uvelike tj. najviše ovisi o prethodnoj analizi bitnih utjecajnih čimbenika kao što su:

- ❖ profesionalna prosudba internih revizora
- ❖ zahtjevi menadžmenta
- ❖ stečeno praktično iskustvo
- ❖ pravila odbora za reviziju



Slika 4.3. Najznačajniji čimbenici koji utječu na usvojeni pristup obavljanja interne revizije[2]

"Ako gledamo teorijski okvir interne revizije, prije svega standarde interne revizije onda možemo govoriti o sljedećim ključnim fazama tog iterativnog procesa:

- ❖ planiranje interne revizije
- ❖ kritičko ispitivanje poslovanja i prikupljanje revizijskih dokaza
- ❖ izvješćivanje o obavljenoj internoj reviziji
- ❖ praćenje rezultata"[2]

## 4.5. Rizici interne revizije

Svako poslovanje ima određenu vrstu rizika na koju treba obratiti više pozornosti kako ne bi dolazilo do problema, komplikacija ili nekih neželjenih gubitaka ili grešaka. "U današnje vrijeme sve više se ističe upravo ta važnost i uloga koncepta rizika koji se sastoji od:"[2]

- ❖ definiranja ciljeva organizacije
- ❖ procjene rizika, koja još ima dodatnu podjelu na: identifikaciju, vrednovanje i rangiranje
- ❖ upravljanja rizicima

U internoj reviziji rizik možemo podijeliti na:[2]

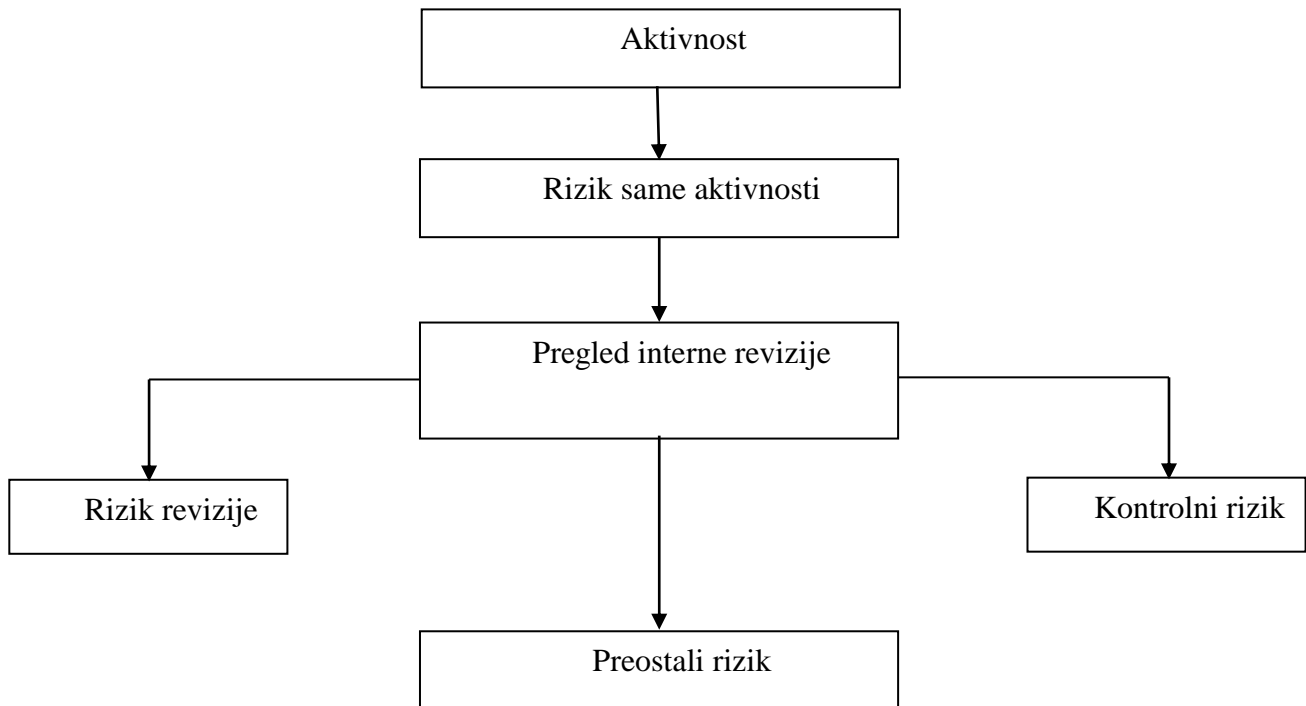
- ❖ **Inherentni rizik:** to je rizik koji je dio same aktivnosti.
- ❖ **Kontrolni rizik:** do ovog rizika dolazi u slučaju kada se provedene kontrole ne obave dobro ili ne funkcioniraju dobro odnosno ako ih se ne poštuje pa naravno dolazi do pogrešaka i odstupanja. "Entropija znači da se kontrolne aktivnosti i procedure s vremenom narušavaju, odnosno da se same po sebi ne prilagođavaju promijenjenim uvjetima te da će poslovni procesi stvarati povećani kontrolni rizik, zbog čega u velikim poslovnim sustavima treba uspostaviti funkciju interne revizije."[2]
- ❖ **Preostali rizik:** što se tiče procjene i konačne odluke o prisutnosti stanovite razine odstupanja ili razno raznih nedostataka unutar samog poslovanja sustava koji naravno ostaju nakon što se provedu svi kontrolni postupci najveću ovlast ima menadžment poduzeća. U ovom slučaju stupanj rizika je prihvatljiv organizaciji ali samo ako je u okviru troškova kontrole. Imajući to na umu znamo da u svakoj aktivnosti postoji milion rizika i da je nemoguće svakoga u potpunosti ukloniti. Međutim tada dolazi važnost interne revizije koja ima veliku ulogu i značaj zato što oni stvaraju određenu podlogu menadžmentu na temelju čega će sam menadžment morati dalje procijeniti razinu preostalog rizika koji utječe na ostvarivanje ciljeva organizacije. Kada se sve



to obavi tada menadžment odlučuje da li je postojeća razina kontrole prihvatljiva ili nije prihvatljiva.

- ❖ **Rizik revizije:** kao što smo već prije naveli da postoje mogućnosti grešaka ili propusta tako isto postoji mogućnost da interna revizija nije preispitala sustav odnosno da se njezine preporuke zanemaruju ili s druge strane da interna revizija nije obavljena profesionalno i detaljno te da su neka područja visokog rizika jednostavno ispuštena ispitivanjem internog revizora. Tada kažemo da govorimo o samom riziku revizije.

"Aktivnosti interne revizije trebaju biti usmjerene smanjenju rizika kontrole i rizika revizije kako bi ostala samo prihvatljiva razina preostalog rizika." [2]



*Slika 4.4. Interna revizija i rizik[34]*

#### **4.6. Uloga i važnost interne revizije u procesu procjene rizika**

Očekivanja od interne revizije danas u svijetu su posebno velika i posebno naglašena zbog njezine aktivne podrške u stvaranju dodane vrijednosti, informacija potrebnih za identifikaciju i procjenu potencijalnih rizika. Procjena rizika je trenutno značajnija više nego što je ikad bila te postaje ključna aktivnost internog revizora provedena u cjelokupni proces interne revizije, a prije svega naročito planiranje interne revizije. "Rizik je vjerojatnost nastanka nekog događaja koji će imati posljedice na ostvarivanje ciljeva organizacije. Obično se izražava u terminima posljedica i vjerojatnosti nastanka." [36] Menadžment pokušava iz dana u dana rasti i postajati sve snažniji i bolji ali međutim pritom uvažavajući poslovne rizike koji mogu nastati prilikom planiranja i donošenja poslovnih odluka. Taj proces se još naziva analiza rizika. Proces upravljanja rizicima je metoda koja prilikom identificiranja, analiziranja, procjenjivanja i nadziranja pronalazi i smišlja način na koji će osposobiti organizaciju na minimalizaciju gubitaka i maksimalizaciju mogućnosti.

"Proces upravljanja rizicima treba biti oblikovan i proveden u svakodnevni život organizacije na način da osigura:

- ❖ razumijevanje rizika kojima je organizacija izložena
- ❖ uvjerenje o tome da su provedene odgovarajuće strategije i postupci smanjenja rizika koji ugrožavaju ostvarivanje željenih ciljeva
- ❖ postojanje i funkcioniranje odgovarajućih kontrola ugrađenih u organizaciju kao instrument upravljanja rizicima
- ❖ predviđanje promjena u okolini." [2]

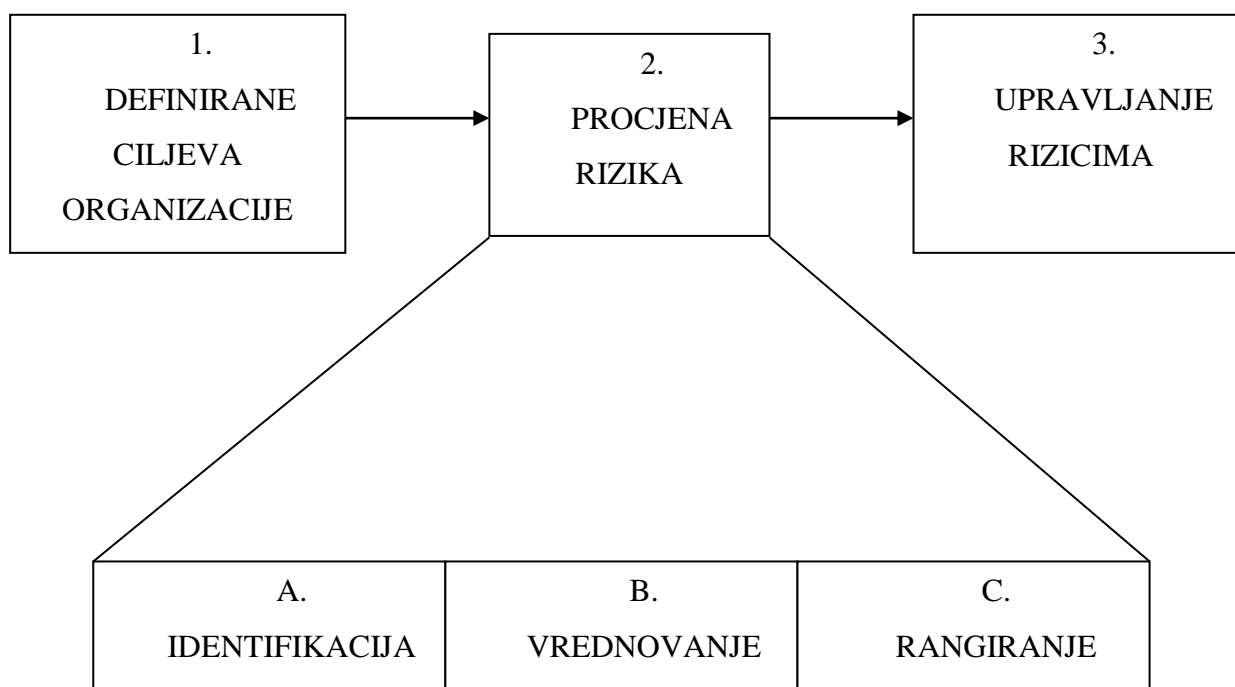
Za cjelokupnu uspješnost upravljanja rizicima nije zadužen cijeli odjel interne revizije već menadžment poduzeća, u sklopu toga interni revizor ima odgovornost i obvezu biti podrška menadžmentu u upravljanju rizicima i to:

- ❖ pružajući neovisnu i objektivnu ocjenu
- ❖ davanjem savjeta i sugestija pri definiranju strategije upravljanjem rizicima
- ❖ davanjem prijedloga o nekakvim mogućim unaprjeđenjima procesa upravljanja rizika

Procjena rizika je tek jedna faza ili skup aktivnosti u cjelokupnom procesu upravljanja rizicima. Unutar svoje grane uključuje identifikaciju i analizu relevantnih rizika koji utječu na ostvarenje ciljeva poduzeća. Veoma je bitno ozbiljno shvatiti i maksimalno koncentrirano obaviti procjenu rizika zato što može uvelike pomoći ispunjavanju ciljeva i izbjegavanju nekih većih problema ili gubitaka. Zato što ako se dobro odradi procjena rizika uz dobre informacije tada se može predvidjeti koji način bi bio najbolje izvediv uz najmanje rizike a uz najveće mogućnosti postignuća. Iako se revizori procjenom rizika najviše bave u fazi planiranja interne revizije, sama procjena rizika ima šira područja primjene odnosno kontinuirani proces koji se odvija kroz cjelokupni proces interne revizije, a najčešće su to sljedeća područja:

- ❖ **Dugoročno planiranje:** pruža neku formalnu osnovu uz pomoć koje se zatim raspodjeljuju revizijski resursi i to na duži rok te na relativno široko područje revizije.
- ❖ **Preliminarno ispitivanje:** nakon prikupljenih podataka i informacija tijekom preliminarnog ispitivanja ono osigurava neko početno mišljenje o stupnju rizika te stvara podlogu po kojoj se sastavlja prijedlog mogućeg plana i programa interne revizije.
- ❖ **Sastavljanje pojedinačnih ili funkcionalnih planova:** sastavljanjem takvih planova se usmjerava cjelokupni tijek revizije u okvirima revizorskih zadataka koji se trebaju obaviti i u kojem vremenskom roku

- ❖ **Ocjena sustava:** mora se provesti u određenom vremenskom roku i sama ta procjena rizika će pomoći zato što će se pregledavati samo oni dijelovi sustava koji su najviše izloženi riziku.
- ❖ **Testiranje kontrola:** zahtijeva značajnu količinu vremena kao i drugih revizijskih resursa ali samo u slučaju kada se detaljno i pojedinačno ispituju transakcije. Testiranja su usmjerena na bitne elemente pojedinačne transakcije.
- ❖ **Izražavanje mišljenja internog revizora:** kod izražavanja mišljenja, sastavljanja izvješća odnosno nekim preporukama mora se uzeti u obzir ono što je bitno i što ne obuhvaća materijalnu izloženost menadžmenta. Preporuke imaju smisla samo ako direktno utječu na rizične aktivnosti koji su na putu ispunjenja ciljeva poduzeća.
- ❖ **Dogovor o planu akcija menadžmenta:** Nakon što revizor obavi svoj terenski dio posla dolazi do rasprave te pregovaranja o pokazateljima i čimbenicima od kojih treba odustati odnosno kojima treba posvetiti veću i daljnju pažnju.
- ❖ **Praćenje izvršenja preporuka internog revizora:** potrebno je precizno odrediti obaveze, vremenski okvir, položaj te odgovornost zaposlenika i općenitu važnost praćenja izvršenja imajući na umu proces postavljanja prioriteta koji su naravno vezani uz prethodnu procjenu rizika.



Slika 4.5. Procjena rizika i upravljanje rizicima[2]

#### 4.7. Značaj FMEA metode procjene rizika u postupku interne revizije

Kratica FMEA bi u objašnjenju značilo Failure mode and effects analysis. Ova vrsta metodologije je razvijena radi sustavnog praćenja i analiziranja pogrešaka u procesima. Metodologija je razvijena 50-tih godina prošlog stoljeća. Spada među najpouzdanije metodologije praćenja i analiziranja pogrešaka u sustavima upravljanja. FMEA metodologija uključuje puno čimbenika kako bi se identificirale pogreške i njihovi uzroci. Uspjeh FMEA metodologije je u tome što se pomoću nje mogu pouzdano identificirati moguće pogreške u poslovnim procesima.[37] Zbog toga se često koristi u proizvodnoj industriji. FMEA metodologija je dobar alat za sustavno praćenje gubitaka i pogrešaka i na taj način analiziranja utjecaja takvih pogrešaka na cjelokupni poslovni proces. Najviše ju koriste menadžeri sigurnosti i menadžeri kvalitete. FMEA analiza se provodi u dva dijela. Prvo se pronalaze pogreške, a zatim se analiziraju i određuje njihov utjecaj na cjelokupni proces. Pri tome se mora pratiti i analizirati cjelokupni poslovni proces. FMEA metodologija upotrebljava se kada se postojeći proces, proizvod ili usluga upotrebljavaju na novi drugačiji način. Kada poslovne analize ne daju zadovoljavajuće rezultate. Kada se poboljšava i unapređuje cjelokupni poslovni proces. Kao što vidimo iz prethodno ispitanog teksta možemo zaključiti kako bi FMEA metodu uvelike mogli

koristiti u svrhe interne revizije i kako bi djelotvorno pomogla u procjeni rizika unutar poslovanja i postavljenih ciljeva neke organizacije. Pošto sustavno prati svaki korak i svaku pogrešku uvelike bi pomoglo u detektiranju i izbjegavanju mogućih rizika ili pogrešaka već u samim počecima planiranja procesa interne revizije. Jer kao što i vidimo princip detektiranja rizika je poprilično sličan onome kako se koristi u internoj reviziji zato što se također u početnim dijelovima FMEA metoda prvo detektira rizik te se nakon toga odlučuje koji rizik zahtijeva veću pažnju a koji ne.[38] Korištenjem FMEA metode u internoj reviziji bi samo doprinijelo kvalitetnijem kontroliranju rizika koji utječe na ciljeve poslovanja. I prije svega to je puno detaljnija analiza koja zahtijeva više resursa, vremena i pažnje no međutim daje izvanredne rezultate i teško radi propuste. Uvelike pomaže menadžmentu kako bi posao bio što bolje obavljen. Prije svega važno je naglasiti da su i interna revizija i korištenje FMEA metode još uvelike u razvoju i svakim danom se sve češće koriste i konstantno poboljšavaju. Može se zaključiti da nadopunjavaju jedna drugu čime je otkrivanje rizika puno lakše i jednostavnije.

## 4.8. Planiranje te izvješćivanje o rezultatima interne revizije

"Proces planiranja interne revizije najčešće obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- ❖ utvrđivanje ciljeva i djelokruga rada interne revizije
- ❖ prikupljanje informacija o aktivnostima koje se ispituju
- ❖ utvrđivanje potrebnih resursa za obavljanje interne revizije
- ❖ suradnju svih pojedinaca koji bi trebali biti upoznati s obavljanjem interne revizije
- ❖ provođenje ispitivanja na mjestu događaja radi upoznavanja aktivnosti i ugrađenih kontrola, odnosno identifikacije područja revizije te radi dobivanja obrazloženja i sugestija ispitanika
- ❖ razvijanje programa revizije
- ❖ utvrđivanje kako, kada i kome priopćiti rezultate revizijskog ispitivanja
- ❖ pribavljanje odobrenja plana revizije." [39]

Kako bi se osigurala veća učinkovitost revizijskih postupaka i kako bi se bolje obavljao cjelokupni rad odjela interne revizije za zaposlenicima iz drugih organizacijskih jedinica potreban nam je planski pristup obavljanju interne revizije. Glavne prednosti planskog pristupa su:

- ❖ planiranje se promiče profesionalni status
- ❖ planiranje motivira revizijsko osoblje
- ❖ redovito ograničeni revizijski resursi
- ❖ identificiranje problema u okviru temeljnih aktivnosti menadžmenta
- ❖ pronalaženje načina za pravodobno otklanjanje problema
- ❖ stalna kontrola provođenja svih faza
- ❖ identificiranje područja sa značajnim ili visokim rizikom u poslovanju
- ❖ koordinacija pojedinih dijelova i funkcija odjela interne revizije

Dok su nedostaci sljedeći:

- ❖ zahtijeva prikupljanje velike količine informacija u poduzeću a i okolini
- ❖ efikasnost u radu revizije unutar samog plana što ujedno ne znači i efikasno ostvarivanje temeljnih ciljeva što je svrha interne revizije
- ❖ nemogućnost preusmjeravanja raspoloživih resursa u kritična područja na zadovoljavajući način
- ❖ nerealni i neostvarivi planovi koji stvaraju obeshrabrenje.

U planiranje revizije ulazi i sastavljanje programa interne revizije u kojem je detaljnije nabrojeno koji su postupci za ostvarenje plana revizije. Program interne revizije je sastavni dio cjelovitog revizijskog priručnika kojega najčešće sastavlja rukovoditelj i ono predstavlja ukupnost dokumenata, detaljnih naputaka i instrukcija koji pomažu i usmjeravaju rad interne revizije prema ostvarivanju ciljeva. "Prilikom razvijanja programa interne revizije treba uvažiti sljedeće elemente:

- ❖ koje će aktivnosti biti revidirane
- ❖ kada će se ispitivanje obaviti
- ❖ procijenjeni vremenski okvir, vodeći računa o planiranom djelokrugu rada te o prirodi revizijskog posla koji trebaju izvršiti drugi.

Pri utvrđivanju prioriteta programa revizije treba razmotriti:

- ❖ podatke i rezultate prošle revizije
- ❖ financijske prikaze
- ❖ potencijalni gubitak i rizik
- ❖ zahtjeve menadžmenta
- ❖ glavne promjene operacija
- ❖ uvjete za ostvarenje operativnih koristi
- ❖ promjene i sposobnosti revizijskog osoblja."[39]

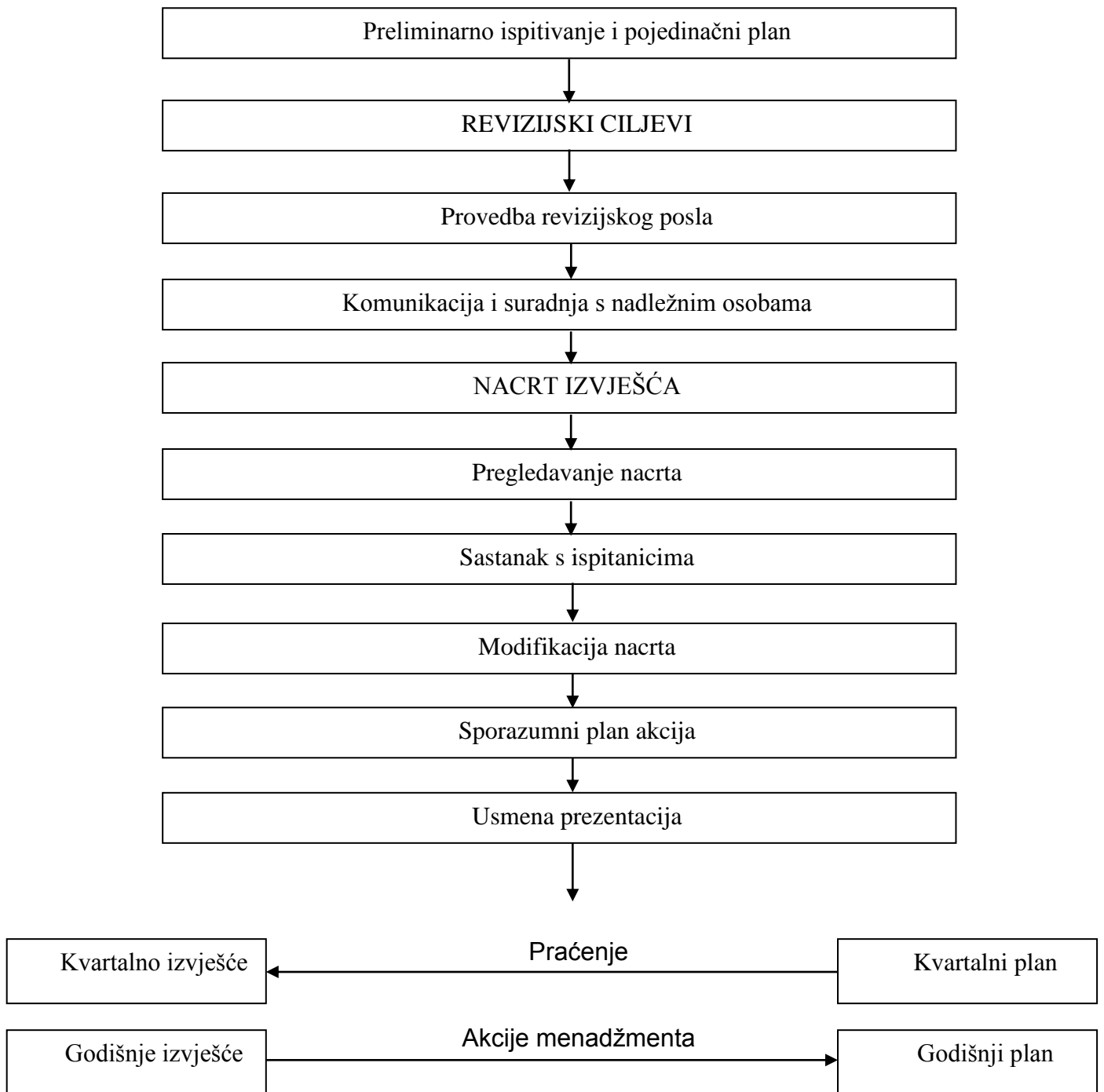


"Dok sa druge strane minimalni sadržajni elementi koje bi trebao uključiti svaki program interne revizije su:

- ❖ naslov programa
- ❖ početna izjava
- ❖ specifikacija revizijskih postupaka po ciljevima i područjima revizije."[35]

Za svaki od tih dijelova sadržajnih elemenata potrebna je daljnja razrada naravno ovisno o veličini i složenosti organizacije. Programi su sastavni dio radne dokumentacije svakog internog revizora. Nakon sastavljanja programa može se početi polako pristupati provođenju svih predviđenih postupaka dok sa druge strane ako se išta želi izostaviti ili promijeniti mora se obrazložiti rukovoditelju odjela interne revizije.

Proces izvješćivanja tj. izvješće internog revizora se smatra kao krajnji rezultat odnosno proizvod cjelokupne interne revizije. Izvješća moraju biti objektivna, razumljiva, sažeta, konstruktivna i pravodobna.



Slika 4.6. Proces izvješćivanja internog revizora[2]

"Vrste izvješća internog revizora su:

- ❖ **Godišnje izvješće interne revizije:** podnosi ga interni revizor odboru za reviziju ili najvišoj razini u organizaciji
- ❖ **Kvartalno izvješće interne revizije:** detaljnija verzija izvješća u odnosu na godišnje. Povezuje se sa kvartalnim planom interne revizije
- ❖ **Mjesečno izvješće interne revizije:** na zahtjev rukovoditelja
- ❖ **Izvješće o rezultatima preliminarnog ispitivanja:** sastavljanje općeg plana interne revizije i razvijanju programa prethodi vrlo opsežno ispitivanje i prikupljanje relevantnih informacija
- ❖ **Privremeno izvješće interne revizije:** priprema se kada se radi o velikim, složenim i dugotrajnim revizijskim projektima
- ❖ **Sažeta izvješća:** podnose se u velikim kompanijama u kojima se piše stotine izvješća jer daju brži uvid u revizorovo mišljenje i nalaze
- ❖ **Izvješće o praćenju ostvarenih rezultata:** sadrži informacije o tome je li menadžment usvojio prethodno dogovorene korektivne aktivnosti i savjete
- ❖ **Izvješće o otkrivanju prijevара:** sve više značajno u ulozi otkrivanja prijevара
- ❖ **Usmena izvješća:** usmeno priopćenje rezultata i vlastitog mišljenja internih revizora
- ❖ **Izvješća o ocjeni rada internih revizora:** nakon odgovarajućeg praćenja i ocjenjivanja rada internog revizora sastavlja se izvješće."[34]

Ciljevi izvješća su sljedeći:

- ❖ predložiti i poticati promjene
- ❖ osigurati razumijevanje internih kontrola
- ❖ osigurati akciju sukladno preporukama interne revizije
- ❖ suočiti menadžment s problemima
- ❖ dokumentirati rezultate revizorova rada
- ❖ osigurati povjerenje menadžmenta glede interne revizije
- ❖ pokazati menadžmentu kako problemi mogu biti riješeni
- ❖ osigurati informacije za potrebe poslovnog odlučivanja
- ❖ zaštititi revizora

Za sam kraj što se tiče izvješća moramo naglasiti da ono mora sadržavati minimalno sljedeće komponente:

- ❖ **Uvod:** osim općih podataka navodi se područje, aktivnost i funkcija koja se ispituje
- ❖ **Svrha:** ovdje se naznačuje svrha i cilj izvješća
- ❖ **Djelokrug:** potrebno je navesti područje ili djelokrug rada internog revizora te informaciju o razdoblju kada se revizijsko ispitivanje obavlja
- ❖ **Mišljenje:** cjelovita ocjena i mišljenje internog revizora o aktivnostima koje se ispituju pa čak i onda kada je mišljenje pozitivno
- ❖ **Nalazi:** nalazi koji su nužni za sprječavanje možebitnog nerazumijevanja mišljenja i preporuka interne revizije.

## 5. Zaključak

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo te se širilo i jačalo na tržištu nužno je uspostaviti kvalitetan sustav interne revizije i kontrole. U slučaju lošeg postavljanja ili slabog funkcioniranja interne revizije kao i lošeg obavljanje interne revizije velika je vjerojatnost da će doći do brzog pada poslovanja zbog pojavljivanja velikog broja nepravilnosti i pogrešaka. Potrebno je pažljivo sve postaviti te posvetiti veliku pažnju izgradnji funkcionalnog sustava. Menadžment organizira internu reviziju sa zadatkom nadzora i ocjene funkcioniranja sustava. Interna revizija utvrđuje realnost i pouzdanost te integritet financijskih operativnih informacija. Interna revizija ne može uvijek analizirati i ispitati apsolutno sve dijelove i sve aspekte poslovanja već se bira koji aspekti će biti detaljnije ispitani prema stupnju odrade i rizičnosti. Uspjeh interne revizije ponajprije ovisi o njoj samoj te će interni revizori na taj način dobiti zasluženo povjerenje i podršku u obavljanju svog rada što je temelj implementacije suvremenih trendova i djelovanje interne revizije u nekoj organizaciji. Pravilnik o radu interne revizije je glavna smjernica po kojem treba biti određena uloga interne revizije u svrsi sprečavanja pogrešaka i prijevara. Uloga internih revizora gleda se kroz razvijanje koraka te poduzimanju određenih radnji ukoliko se u poduzeću pojavi prijevara, revizor treba saznati postoji li neki plan reakcije na prijekare i suzbijanje. Ovaj završni rad je doprinjeo razumijevanju važnosti interne revizije u korporativnom upravljanju poduzećima te ukazivanju na važnost otkrivanja rizika unutar procesa interne revizije.

Kostelac

## 6. Literatura

[1]Tepšić, R., Turk, I., Petrović, M.: Rječnik računovodstva i financija, Informator, Zagreb, 1984.

[2]Tušek. B, Žager. L.: Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2007.

[3]Meigs, W. B., Whittington, O. R., Pany, K. J., Meigs, R. F.: Principles of Auditing, Irwin, Homewood, Illinois, 1988.

[4]Zakon o reviziji, (90/92)

[5]Zakon o reviziji, (146/05)

[6]Filipović, I.: Revizija, Sinergija nakladništvo, 2009

[7][https://www.google.hr/search?q=Veza+izme%C4%91u+financijskih+izvje%C5%A1taja+i+njihovih+korisnika&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjPx4z48tLOAhUFJMAKHe7DDUMQ\\_AUIBigB#imgrc=cuIVUM3bkYY67M%3A](https://www.google.hr/search?q=Veza+izme%C4%91u+financijskih+izvje%C5%A1taja+i+njihovih+korisnika&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjPx4z48tLOAhUFJMAKHe7DDUMQ_AUIBigB#imgrc=cuIVUM3bkYY67M%3A)  
- datum pristupanja: 27.04.2016.

[8]Robertson, J. C., Davis, F. G.: Auditing, Irwin, Homewood, Illinois, 1988.

[9]Fraser, D. J., Aiken, M. E.: Stettler Systems Based Audits, Prentice -Hall of Australia

[10]Međunarodni revizijski standardi, prijevod s engleskog jezika, HUR, Zagreb, 2003

[11]Mavrinac I.: Uloga revizije u korporativnom upravljanju

[12]Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod matice hrvatske, Zagreb, 1979.

[13][https://www.google.hr/search?q=Prikaz+vrsta+revizijskih+metoda.&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjYyNGw-NLOAhWsKcAKHXF\\_DIoQ\\_AUIBigB#imgrc=zZ9u6Vozjul2rM%3A](https://www.google.hr/search?q=Prikaz+vrsta+revizijskih+metoda.&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjYyNGw-NLOAhWsKcAKHXF_DIoQ_AUIBigB#imgrc=zZ9u6Vozjul2rM%3A)  
- datum pristupanja: 27.04.2016.

[14]Kovačević, R.: Kontrola i revizija poslovanja, Informator, Zagreb, 1987.

[15]Crnković, Borivoj. Interna revizija. Zagreb : Mikrorad, 1997.

[16][https://www.google.hr/search?q=Prikaz+Op%C4%87eprihva%C4%87enih+revizijskih+s+tandarda&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibwfvrgNPOAhWJJ8AKHRDjB-QQ\\_AUIBigB#imgrc=N1QiJXPJ5\\_OASM%3A](https://www.google.hr/search?q=Prikaz+Op%C4%87eprihva%C4%87enih+revizijskih+s+tandarda&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwibwfvrgNPOAhWJJ8AKHRDjB-QQ_AUIBigB#imgrc=N1QiJXPJ5_OASM%3A)  
- datum pristupanja: 27.4.2016.

[17]Carmichael, D. R., Willingham, J. J.: Auditing Concepts and Methods, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1989

[18][https://www.google.hr/search?q=Vrste+revizije&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwix7oHvg9POAhVIF8AKHdJvC50Q\\_AUIBigB#imgrc=FkW-c6y9tKWxLM%3A](https://www.google.hr/search?q=Vrste+revizije&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwix7oHvg9POAhVIF8AKHdJvC50Q_AUIBigB#imgrc=FkW-c6y9tKWxLM%3A)

- datum pristupanja: 27.4.2016.

[19]Vujević, K., Strahinja, R., Planiranje, analiza, revizija, kontroling, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2009.

[20]Crnković, Mijoč, Mahaček: Osnove revizije, EFOS, 2010.

[21] Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika sekcija internih revizora, Interna revizija i kontrola, Zagreb – Opatija, listopad 1998

[22]<http://www.ditsie.co.za/internal-audit/> - datum pristupanja: 27.04.2016.

[23]Spremić, I., u knjizi skupine autora (redaktor Spremić, I.): Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2003.

[24][https://www.google.hr/search?q=Organizacija+interne+revizije+u+poduze%C4%87u&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi286rgi9POAhXrI8AKHRpQBxgQ\\_AUIBigB#imgrc=z7XqZItOhioptM%3A](https://www.google.hr/search?q=Organizacija+interne+revizije+u+poduze%C4%87u&espv=2&biw=1600&bih=731&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi286rgi9POAhXrI8AKHRpQBxgQ_AUIBigB#imgrc=z7XqZItOhioptM%3A)

- datum pristupanja: 05.05. 2016.

[25] <http://www.mazars.hr/Naslovna/Nase-usluge/Revizija> - datum pristupanja: 20.06.2016.

[26] Vitezić, N.: Sustav nadzora u funkciji gospodarskog razvitka Republike Hrvatske, Zbornik radova "Interna revizija i kontrola", HZRFD, Sekcija internih revizora, Zagreb - Opatija, 1998.

[27] ACCA Study Text, The Audit Framework, Certificate Paper 6, BPP Publishing, London, 1999..

[28] Vašiček, V., Žager, K., Žager, L.: Računovodstvo za neračunovođe - osnove računovodstva, HZRFD, Zagreb, 2003

[29] Žager, K.: Interne računovodstvene kontrole, XXXV simpozij HZRFD, Zagreb, 2000.

[30] Ratliff R., L., Wallace W., A., Sumners, G. E., Mcfarland, W. G., Loebbecke, J. K.: Internal auditing: Principles and Techniques, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 1996.

[31] <https://na.theiia.org/> - datum pristupanja: 15.07.2016.

[32] Povelja unutarnjih revizora, Opatija, 2007.

[33]Kovačević, B.: Uvod u tržišnu ekonomiju, Mikrorad, Zagreb, 1993.

[34]Spencer Pickett, K. H.: The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons, New York, 1997

[35]Fonorow, M. S.: Internal Auditor's Manual and Guide, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

[36]Training Courses, The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, London, 2000.

[37]<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/878-fmea-metodologija> - datum pristupanja: 20.7.2016.

[38]<http://www.bqp.co.rs/fmea/> - datum pristupanja: 20.7.2016.

[39]Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G.: Internal auditing, Pitman Publishing, London, 1993.



## **7. Popis slika:**

Slika 1.1 Veza između financijskih izvještaja i njihovih korisnika

Slika 2.1. Prikaz vrsta revizijskih metoda

Slika 2.2. Prikaz Općeprihvaćenih revizijskih standarda

Slika 2.3. Vrste revizije

Slika 2.4. Proces interne revizije

Slika 3.1. Organizacija interne revizije u poduzeću

Slika 4.1. Proces formuliranja strategije interne revizije

Slika 4.2. Organizacijska shema odjela interne revizije

Slika 4.3. Najznačajniji čimbenici koji utječu na usvojeni pristup obavljanja interne revizije

Slika 4.4. Interna revizija i rizik

Slika 4.5. Procjena rizika i upravljanje rizicima

Slika 4.6. Proces izvješćivanja internog revizora

## **8. Popis tablica:**

Tablica 4.1. Primjeri preventivnih i detektivnih kontola

Sveučilište  
Sjever



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVAN KOSTELAC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA I VAŽNOST INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

IVAN KOSTELAC

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVAN KOSTELAC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ULOGA I VAŽNOST INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

IVAN KOSTELAC

(vlastoručni potpis)