

РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА
УНИВЕРЗИТЕТ "СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ" - СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



М-р Рефика Муриќ

**ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ФУНКЦИЈА НА КВАЛИТЕТНО
КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ**

Докторска дисертација

Ментор:

Проф. Д-р Блажо Недев

Скопје, мај 2013

REPUBLIC OF MACEDONIA
St. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS – SKOPJE



Refika MURIĆ, MSc

**INTERNAL AUDIT IN ORDER TO OFFER QUALITY
OF CORPORATE GOVERNANCE**

Doctoral dissertation

Mentor:

Prof. Blazo NEDEV, PhD

Skopje, Maj 2013

КОМИСИЈА ЗА ОДБРАНА:

Проф. Д-р. Блажо Недев

Проф. Д-р.

Проф. Д-р.

Проф. Д-р.

Проф. Д-р.

Датум на одбрана:

АБСТРАКТ:

Меѓу клучните елементи на корпоративното управување на еден субјект е неговата функција на интерна ревизија. Теоријата и емпириската литература, истакнуваат многу индикатори на интеракција помеѓу интерната ревизија и корпоративното управување. Целта на оваа дисертација е да се утврди учеството на интерна ревизија во ефикасното спроведување на корпоративното управување.

Традиционално, функцијата на интерна ревизија е дизајнирана за заштита на средствата на фирмата и помагање во стекнувањето на веродостојни сметководствени информации. Меѓутоа, истражувањата покажуваат дека улогата на интерната ревизија е драматично променета така што таа, преку подобрувањето на управувањето со ризикот и интерните контроли како и раководењето на процесите кои се критични за одржување и подобрување на корпоративното управување, креира додатна вредност за компаниите.

Наодите од истражувањата констатираат разновидни активности на интерната ревизија кои имаат влијание врз корпоративното управување. Во таа смисла, се разгледуваат нејзините постигнувања во областа на ефикасните интерни контроли, финансиското известување, управувањето со ризик, откривање и спречување на измами и ревизија на ИТ системите. Во посебен дел се сумираат аспектите на мерење на додадена вредност од оваа функција.

На крајот е даден извештај од истражувањето, базирано на анкети во нашите компании, со цел да се оцени улогата на интерната ревизија во корпоративното управување и менаџментот. Истражувањето ги идентификува одговорните структури и целите на интерната ревизија, ја разгледува природата на интерната ревизија и степенот на примена на ревизорските стандарди, ги разгледува односите со менаџментот и управата и ја оценува природата на финансиските извештаи за ризиците и други прашања опфатени од интерните ревизори. Резултатите од емпириското истражување покажаа дека развојниот степен на интерна ревизија во компаниите во Македонија не одговара на развојниот степен на интерна ревизија во современите пазарни економии. Факт е дека, управувачката ревизија, само во мали делови е застапена во поединечните ревизии во Македонија.

Клучни зборови: *интерна ревизија, корпоративно управување, управување со ризици, додатна вредност, интерни контроли, одбор, стандарди.*

ABSTRACT:

Among the key elements of an entity's corporate governance is its internal audit function. Theoretical and empirical literature, points out many indicators of the interaction between internal audit and corporate governance. The dissertation's purpose is to determine the share of internal audit in the effective implementation of corporate governance.

Traditionally, the internal audit function was designed to safeguard firm's assets and assist in the production of reliable accounting information for decision-making purposes. But, the role of internal audit has been dramatically altered to value-added assurance, through its role in improving risk management, internal controls and governance process which are critical to preserving and enhancing corporate governance.

The findings of the research include a variety of internal audit activities that affect corporate governance. In this sense, its performance in the area of efficient internal controls, financial reporting, risk management, fraud detection and prevention as well as the audit of IT systems, is viewed. A separate section is summarizing aspects of measuring the added value of this function.

Finally, is given a research report and conclusions, based on a survey undertaken in our companies in order to evaluate the role of internal audit in corporate governance and management. It identifies the accountability structures and objectives of internal audit, considers the nature of internal audit functions and the extent of application of Auditors Standards, reviews the relationships with governance and management and assesses the nature of financial report risks and other issues covered by internal auditors. The results of empirical research have shown that the development degree of internal auditing in the companies in Macedonia does not correspond to the development degree of internal auditing in the modern market economies. The fact is that management auditing still represents only a minor part in the internal auditors projects in Macedonia.

Key words: *internal audit, corporate governance, risk management, value-added, internal controls, committee, standards.*

ВОВЕДНО ПОГЛАВЈЕ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ.....	i
2. АКТУЕЛНОСТ НА ТЕМАТА.....	ii
3. ДЕЛОКРУГ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА.....	iii
4. СТРУКТУРА И ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА.....	iv

Глава 1: ЕВОЛУИРАЊЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ДО УПРАВУВАЧКИТЕ СТРУКТУРИ НА ЕНТИТЕТИТЕ.....	1
--	----------

1. ПОИМАЊЕ ЗА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	2
1.1. Развојни трендови и конципирање на современата интерна ревизија.....	5
1.2. Интерната ревизија оди подалеку од финансиските извештаи.....	6
2. ЕВОЛУЦИЈА ВО ПРЕДМЕТОТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА И НЕГОВИТЕ УПРАВУВАЧКИ СЕГМЕНТИ.....	7 9
3. СОВРЕМЕНИ БАРАЊА И СТРЕМЕЖИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	10
3.1. Современ пристап во интерната ревизија.....	11 12
3.1.1. Пристап на сеопфатен делокруг.....	13 15
3.1.2. Пристап на системот базиран на ризици.....	15
3.1.3. Управувачки пристап на современата интерна ревизија.....	17 17
3.1.4. Интерна ревизија како поддршка на деловното одлучување.....	20 21
4. УСЛУГИ ВО ДЕЛОКРУГОТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	21
5. ПРОФЕСИЈАТА „ИНТЕРЕН РЕВИЗОР“.....	24 28
5.1. Поимање за професијата “интерен ревизор”.....	31
5.2. Место на интерните ревизори во ентитетите.....	32 34
6. ПОСТУЛАТИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	35 36
7. ВЛИЈАНИЕ НА ЕКОНОМСКИТЕ ПРЕВИРАЊА И ПАДОВИ ВРЗ АКТИВНОСТИТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	38
7.1. Четирите принципи на новиот модел на интерна ревизија.....	38
8. ПРЕДИЗВИЦИ ЗА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	39
8.1. Консултативен пристап.....	41

8.2.	Активности за поддршка на управувањето со ризикот	
8.3.	Поборници на етиката и подобра компаниска култура.....	
8.4.	Подготовка на Интерната ревизија за работа во 21 век.....	44
9.	СТАНДАРДИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗВРШУВАЊЕ	45
10.	НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	45
11.	УЛОГАТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОМОВИРАЊЕ НА ПОЗИТИВНИОТ ТОН НА ВРВОТ.....	48 52
	РЕФЕРЕНЦИИ.....	53
Глава 2 - МЕСТО НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА МЕЃУ УПРАВУВАЧКИТЕ СТРУКТУРИ НА ЕНТИТЕТИТЕ.....		55 58
1.	КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ.....	59
1.1.	Дефинирање на корпоративното упавање.....	62 63
1.2.	Финансиски компоненти на корпоративното управување.....	64 66
1.3.	Принципи за корпоративно управување на ОЕЦД.....	68 68
1.4.	Принципите на IOSCO.....	68 72
2.	КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ОД АСПЕКТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	75
2.1.	Транспарентност и обелоденување на податоци и информации.....	
2.2.	Улога на интерната ревизија во промовирање на успешното раководење.....	78
2.3.	Фокусирање на усогласеноста.....	79 80
2.4.	Односот на интерната ревизија и на управата на корпорациите.....	81
3.	КОМИТЕТ ЗА РЕВИЗИЈА ВО РАМКИТЕ НА ОДБОРОТ.....	83
3.1.	Улогата на одборот за ревизија во корпоративното управување.....	83
3.2.	Функционирањето на Одборот за ревизија.....	86
3.3.	Улога на Одборот за ревизија од аспект на функцијата на интерна ревизија.....	89
4.	ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА КАКО ПОДДРШКА НА ДЕЛОВНОТО ОДЛУЧУВАЊЕ.....	89 90
	РЕФЕРЕНЦИИ.....	91
Глава 3 - КЛУЧНИ АСПЕКТИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ЗА УПРАВУВАЧКИТЕ СТРУКТУРИ НА КОРПОРАЦИИТЕ.....		93 93
I.	ИНТЕРЕН КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ГЛЕДИШТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	95

1. ПОИМ ЗА ИНТЕРЕН НАДЗОР.....	96
2. СИСТЕМ НА ИНТЕРНИ КОНТРОЛИ.....	98
2.1. Воспоставување на управувачка интерна контрола.....	99
3. ДОПИРНИ ТОЧКИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА СО ИНТЕРНАТА КОНТРОЛА.....	101
4. ИСПИТУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕРНАТА КОНТРОЛА.....	104
4.1. Оценување на соодветноста на контролата.....	106
4.2. Тестирање (оценка) на контролите.....	107
4.3. Интерно опкружување на контролите.....	108
4.3. Интерно опкружување на контролите.....	111
4.3. Интерно опкружување на контролите.....	111
II. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА ВО СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ СИСТЕМИ (ФИНАНСИСКА РЕВИЗИЈА).....	112
1. РЕВИЗИЈА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ.....	114
1. РЕВИЗИЈА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ.....	115
2. ФИНАНСИСКА РЕВИЗИЈА НАД СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ ЕВИДЕНЦИИ.....	117
2.1. Испитувања на интерната ревизија поврзана со готовите парични средства.....	117
2.2. Процедури за оперативна ревизија на сметките на побарувања.....	119
2.3. Процедури за оперативна ревизија на сметките на обврските.....	121
3. РЕВИЗИЈА НА УСПЕШНОСТА.....	123
3. РЕВИЗИЈА НА УСПЕШНОСТА.....	124
III. ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА ВО ОЦЕНКА НА УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ.....	125
1. ПОИМ ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ.....	126
1.1. Одговорност на органот на управување и на извршните директори за управување со ризиците.....	130
1.2. Традиционален пристап кон управувањето со ризиците.....	133
1.3. Современо управување на ризикот.....	
2. АНАЛИЗА НА РИЗИКОТ.....	135
2.1. Параметри за вреднување.....	137
2.2. Избирање на вистинската техника за одредување на ризикот.....	139
2.3. Оценка на ризиците и начинот на справувањето со нив.....	140
2.3. Оценка на ризиците и начинот на справувањето со нив.....	141
2.3. Оценка на ризиците и начинот на справувањето со нив.....	142
3. СТРАТЕГИИ ВО УПРАВУВАЊЕ СО.....	142

РИЗИКОТ.....	
3.1. Имплементација на најдобрите практики во управувањето со ризиците...	145
3.2. Систем на управување со ризикот (СУР).....	147
4. УЛОГА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОЦЕСИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ.....	148 146
4.1. Поддршка на процесот на управување со ризикот како задача предвидена со стандардите.....	149
4.2. Подготвување проценки и извештаи за управување со ризикот.....	150
4.3. Фокусирање на ризикот.....	150
4.4. Постапка на оценување на ризикот.....	151
5. ПРЕПОРАЧАНИ АКТИВНОСТИ ЗА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ОДНОС НА УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИКОТ.....	152
6. ПОВИК ЗА АКЦИЈА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	153
7. РАЗГРАНИЧУВАЊЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИКОТ.....	156
IV. УЛОГА И ОДГОВОРНОСТИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ОНЕВОЗМОЖУВАЊЕТО, ОТКРИВАЊЕТО И ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ИЗМАМИТЕ.....	158 158
1. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ИЗМАМИТЕ И ПРИЧИНИТЕ ПОРАДИ КОИ ДОАЃА ДО ИЗМАМИ.....	158 158
1.1. Третман на измамите од страна на интерната ревизија.....	159
2. ДЕФИНИРАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА НА ИЗМАМИТЕ.....	162
2.1. Измами што треба да е способен да ги идентификува интерниот ревизор...	169
2.2. Корпоративни и криминални активности.....	169
3. ОДГОВОРНОСТ ЗА ИЗМАМИТЕ И НИВНО СПРЕЧУВАЊЕ.....	171
4. УЛОГА НА ИНТЕРНИОТ РЕВИЗОР ВО ОТКРИВАЊЕТО И ВО ЗАШТИТАТА ОД ИЗМАМА.....	172 174
4.1. Управување со ризикот од измама.....	175
5. КРИМИНАЛНИ ДЕЛА И ЗЛОУПОТРЕБИ.....	178 178
6. ОДГОВОРНОСТ НА РЕВИЗОРОТ ЗА СПРЕЧУВАЊЕ, ОТКРИВАЊЕ И ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ИЗМАМИТЕ.....	179 184
6.1. Одговорност за спречување на појавите на измама.....	185
6.2. Одговорност за откривање на измамите.....	188
6.3. Одговорност за истражување на измамите.....	191

V. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА НА ИНФОРМАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ.....	193
1. АНАЛИЗА НА СЛАБОСТИТЕ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИКОТ КАЈ ИТ-СИСТЕМОТ.....	194
	194
2. СПЕЦИЈАЛИЗИРАЊЕ ЗА РЕВИЗИЈА НА ИНФОРМАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ.....	197
	199
3. ПОЛЗА И ОПРАВДАНОСТ ОД РЕВИЗИЈАТА НА ИНФОРМАЦИОНИТЕ СИСТЕМИ.....	199
	202
3.1. Независна оценка за квалитетот и безбедноста на ИС.....	
3.2. Управување со ризиците на информациската технологија.....	203
3.3. Прифаќање на ризик.....	205
4. СПРОВЕДУВАЊЕ РЕВИЗИЈА НА ЗАШТИТАТА НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ.....	206
	207
РЕФЕРЕНЦИИ.....	
Глава 4 - ОРГАНИЗИРАЊЕ ЕФИКАСЕН ОДДЕЛ ЗА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА.....	209
	214
1. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО РАМКИТЕ НА ЕНТИТЕТИТЕ.....	218
	218
1.1. Организација на функцијата на интерна ревизија во рамките на ентитетите.....	222
1.2. Активности на раководството на ревизионски линии на известување.....	224
	225
1.3. Независност на интерната ревизија.....	
1.4. Стратегија на одделот за интерна ревизија потврдена од менаџментот.....	226
2. ОРГАНИЗИРАЊЕ НА ОДДЕЛОТ ЗА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА.....	230
2.1. Структура на одделот за ревизија.....	231
	232
2.2. Ревизорски модел.....	234
	234
3. ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА - УНИВЕРЗАЛНОСТ, НЕЗАВИСНОСТ И ОБЈЕКТИВНОСТ.....	235
	236
3.1. Објективност на интерната ревизија.....	
	237
4. ИМПЕРАТИВИ ЗА ПРОМЕНА ВО ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	239
РЕФЕРЕНЦИИ.....	
	240
Глава 5 - АНАЛИЗА НА ПРИДОБИВКИТЕ ОД ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА.....	241
1. ПРИДОБИВКИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ СО ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА.....	241
1.1. Придобивки од ИР во компании со корпоративното управување.....	242
	243

1.2.	Придобивки за управата на корпорациите од ИР.....	243
2.	ДОДАВАЊЕ ВРЕДНОСТ: ЗНАЧИТЕЛНА СУШТИНА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА	245
	2.1. Концепт на додадена вредност	247
	2.2. Фактори кои влијаат врз создавањето додадена вредност	251
	2.3. Модалитетите со кои интерните ревизори може да им додадат вредност на своите организации	253
3.	КВАНТИФИЦИРАЊЕ НА ДОДАДЕНАТА ВРЕДНОСТ	254
	3.1. Синоптичка табела	264
	3.2. Scorecard модел	265
	3.3. Практики за оценување на ефикасноста на интерната ревизија што ги користат водечките меѓународни компании	267
	3.4. Ценење на додадената вредност со показатели за ефикасноста на интерната ревизија (истражувања на ПА Глобал)	273
4.	ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА	274
	4.1. Водечки практики.....	275
	РЕФЕРЕНЦИИ.....	

Глава 6 - ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА И КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....

1.	КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ.....	
	1.1. Застапеност на интерната ревизија во македонските деловни структури.....	
2.	ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВКЛУЧЕНОСТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО КОМПАНИИТЕ ОД РМ.....	
	2.1. Дефинирање на целите, причините и методите на истражување.....	
	2.1.1. Основни обележја на примерокот	
	2.2. Функционирање на интерната ревизија во Република Македонија.....	
	2.2.1 Независност на интерните ревизори	
	2.2.2Организациски статус на интерната ревизија.....	
	2.2.3Најчести ревизорски ангажмани	
	2.2.4Улогата на интерната ревизија во оценка на квалитетот на работењето	
	2.2.5 Улогата на интерната ревизија во процесот на стратешкото управување	
	2.2.6 Компетентност за оценување и вреднување на веројатноста за остварување на стратешките цели на компанијата.....	
	2.2.7Позицијата на интерната ревизија во корпорациите	
	2.2.8Структура и големина на одделите за интерна ревизија.....	
	2.2.9Финансирање на одделите за интерна ревизија	
	2.2.10 Следење на наодите и препораките на интерната ревизија	

.....			
2.3.	Вклученост на интерната ревизија во процесот		
	на управување со ризиците во македонските компании	
2.4.	Заклучок	од	истражувањето
.....			
3.	ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО		
МАКЕДОНИЈА.....			
4.	ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ОКРУЖУВАЊЕТО		
.....			
	РЕФЕРЕНЦИИ.....		
	ЗАВРШНО ПОГЛАВЈЕ	
1.	ЗАКЛУЧНИ		
	СОГЛЕДУВАЊА.....		
2.	МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....		
2.1.	Процес на истражување во дисертацијата		
.....			
2.2.	Метода на истражување (прилог- ПРАШАЛНИК)	
3.	НАУЧЕН И ПРАКТИЧЕН ПРИДОНЕС НА ДИСЕРТАЦИЈАТА.....		
4.	ОГРАНИЧУВАЊА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	
5.	НАСОКИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА.....		

ЛИСТА НА КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

The IIA -	Институт на интерни ревизори (се мисли на глобалниот)
IIA Austria -	Институт на интерни ревизори на Австриа
IIA UK& Ireland -	Институт на интерни ревизори на Обединето кралство и Ирска
OECD -	Организација за економска соработка и развој
ERM -	Управување со ризик во претпријатие
ЕСПА -	Европската конфедерација на институти на интерна ревизија
MCC -	Меѓународни сметководствени стандарди
ROA -	Принос на средства
ROE -	Принос од главнина
ROI -	Принос од инвестиции
SWOT -	Анализа на предности, слабости, можности и закани
COSO -	Committee of Sponsoring Organizations Комитет на организации спонзори на Градвеј комисијата, групација на неколку сметководствени организации
CoCO -	Одбор за критериуми за контрола (на канадскиот институт на овластени сметководители)
GAAP -	Општо усвоени сметководствени принципи (во примена во САД)
AICPA -	Американски институт на овластени јавни сметководители
MSFI -	Меѓународни стандарди за финансиско известување
AAA-	American Accounting Association (Американска Сметководствена Асоцијација)
ACFE -	Здружението на овластени истражувачи на измами
ИТ -	Информациона технологија
ИС -	Информациони системи
СИА -	Овластен интерен ревизор
CISA -	Овластени ревизори за информациона системи- Certified Information Systems Auditor

CISM -	Овластени менаџери за безбедност на информации
CGEIT -	Овластување за управување со информационен систем на претпријатие
CRISC -	Овластување за контрола на систем за ризици и информации
CAE -	(Chief Audit Executive) Директор на ревизија
CRO -	(Central Risk Officer) Главен директор за ризик
CBOK -	(Common Body of Knowledge) Заедничка база на знаења (на Институтот за интерни ревизори)
SMART -	(Specific, Measurable, Action-oriented, Risk/realistic, Timed) - Систем на пишување ревизорски извештаи
QAIP -	Програми за осигурување и подобрување на квалитетот
ISACA -	(Information Systems Audit and Control Association) - Асоцијација за ревизија и контрола на информациона системи
IARF -	(The IIA Research Foundation) Фондација за истражувања на Институтот за интерни ревизори
SOFRECO -	Француско здружение за реализација на студии и консалтинг
INTOSAI -	(The International Organisation of Supreme Audit Institutions), Меѓународната организација на врвни ревизорски институции

ЛИСТА НА ГРАФИКОНИ, СЛИКИ, ПРЕГЛЕДИ И ТАБЕЛИ

	Стр.
Слика 1.1. Седум атрибути на интерниот ревизор	19
Слика 1.2. Четирите принципи на новиот модел на интерната ревизија	25
Слика 2.1. Однос помеѓу финансиското известување, корпоративното управување и ревизијата	50
Слика 2.2. Модел „Три линии на одбрана“	60
Слика 3.1. Пристап за вреднување на ризикот во дизајнирањето на интерните контроли.....	85
Слика 3.2. Критериуми за финанска ревизија кај профитен субјект.....	94
Слика 3.3. Преглед на процесот за менаџирање на ризикот	109
Слика 3.4. Циклус на управување со ризикот.....	110
Слика 3.5. Пирамида на ризикот.....	118
Слика 3.6. Препорачани активности на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците.....	127
Слика 3.7. Разграничување на задачите помеѓу интерната ревизија и управувањето со ризикот.....	133
Слика 3.8. Позиционирање на интерната ревизија во системот на управување со ризиците (The IIA - UK and Ireland: Draft Position Statement on Risk Based Internal Auditing).....	134
Слика 3.9. Насоките за анализа на заканите и слабостите на ИТ-системите.....	154
Слика 3.10. Фази во ревизијата на ИТ - систем	159
Слика 4.1. Организација на интерната ревизија во компаниите	160

Слика 4.2.	Организационо разграничување на функцијата интерна ревизија.....	174
Слика 4.3.	Структура на одделот за ревизија	178
.....	184
Слика 4.4.	Ревизорски модел	196
Слика 5.1.	Корпоративно управување, под заштита на интерната ревизија	208
Слика 5.2.	Scorecard модел	215
Слика 5.3.	Концептуална рамка за мерење на вредноста на интерната ревизија..	103
Табела 3.1:	SWOT матрица.....	109
Табела 4.1.	Активности на интерната ревизија, очекувани од стеикхолдерите....	207 217
Табела 5.1.	Синоптички резултат на Tarlok Teji.....	232
Табела 5.2.	Користени методи за мерење на ефикасноста на интерната ревизија..	233
Табела 6.1.	Испитаници според дејноста со која се занимаваат	233
.....	234
Табела 6.2.	Анкетирани според бројот на вработени.....	235
Табела 6.3.	Анкетирани според приходите во 2011 година.....	236
Табела 6.4.	Вид на надзор над извршувањето на деловните активности.....	238 239
Табела 6.5.	Организациски статус на интерната ревизија	
Табела 6.6.	Ангажмани во разни видови ревизии	240
Табела 6.7.	Инструменти за мерење на ефикасноста на работењето	240
Табела 6.8.	Финансиски показатели за ефикасноста на работењето	242
Табела 6.9.	Улога на интерната ревизија во процесот на стратегиското управување	6
Табела 6.10.	Компетентност на интерните ревизори.....	97
Табела 6.11.	Структура на кадарот во одделите за интерна ревизија	99
Преглед 1.1.	Развој на интерната ревизија.....	100
Преглед 3.1.	Ревизорски процедури поврзани со готовината.....	113
		125

Преглед 3.2. Процедури при ревизија на сметките на побарувањата.....	228
Преглед 3.3. Ревизорски процедури на сметките за обврски.....	100
Преглед 3.4. Алатки и техники за одредување на ризикот	
Преглед 3.5. Ризици во банкарската дејност	
Преглед 5.1. Интерна ревизија во банките и осигурителните компании во РМ.....	
Дијаграм 3.1. Дијаграм на сметките за обврски	

ВОВЕДНО ПОГЛАВЈЕ

Општо е познато дека современиот деловен свет се карактеризира со брзи промени. Предизвиците на таквиот променлив свет бараат голема предострожност од менаџментот и бордот на директори и укажуваат на потребата од компетентна интерна ревизија. Во услови на константни промени, интерната ревизија е критична за ефикасноста на активностите, ефективните интерни контроли и управувањето со ризиците, квалитетното корпоративно управување, а во некои случаи и за самото преживување на организацијата.

На развојните трендови на интерната ревизија, во последните децении се посветени бројни трудови и студии, кои се резултат на различни истражувања на широката светска академска средина. Во овој труд е направен напор да се утврди, колку се тие согласни со ставот дека, интерната ревизија игра важна улога за квалитетното корпоративно управување. Особено се посветува внимание на проблематиката на мерењето на резултатите од интерната ревизија, односно на феноменот на додадената вредност која ја создава оваа категорија, како резултат на своите ангажмани.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

До неодамна, поимањето за интерната ревизија се ограничуваше на финансиско-сметководствената и оперативна ревизија, но во современата литература се подвлекува важноста на интерната ревизија за менаџментот и управата.

Отсекогаш во стручната економска литература и практика, посебно внимание им се посветувало на финансиските показатели како мерила на успешноста. Во случајот со придобивките од интерната ревизија тие се тешко применливи, поради што се бара начин

на поинакви, квалитативни мерила. Затоа проблемите на мерењето на резултатите се исто така предмет на истражување.

Со оглед дека во македонската литература скоро и да не е пишувано, ниту елаборирано на оваа тема, логично се наметна потребата и за едно дополнително истражување, за степенот и начинот на застапеност на интерната ревизија кај нас.

Од претходно изнесеното произлегува структурниот модел кој претставува предмет на обработка и истражување во докторската дисертација.

2. АКТУЕЛНОСТ НА ТЕМАТА

Проучувањето на ревизијата веќе подолг период е вистински предизвик. Станува збор за подрачје кое продуцира струка на која влијаат многу противречни сили. Токму затоа, улогата на ревизорот се товари со се поголема општествена одговорност. Во нашето потесно окружување се уште недоволно се знае и се разбира, за тоа што покрива интерната ревизија или пак, какви последици носи. Оттаму разбирливо е што некои ја мешаат со интерните контроли или пак екстерната ревизија. Во развиените земји во кои финансискиот пазар ефикасно функционира, интерната ревизија зазема значајно место во управувачкиот процес, а самото раководење и управување со интерната ревизија е едно од суштинските прашања кои за успешна интерна ревизија треба да се одговорат.

Бројни се теоретските презентирања за фокусот на интерната ревизија и нејзината улога во ентитетите. Оттука произлегле и различни дефиниции за интерната ревизија и задачите кои ѝ се доверуваат. Разликите се логични затоа што во разни периоди од нејзиниот развој, потребата од интерна ревизија се разликувала. Имено, ако во почетокот задача на интерната ревизија била контрола на интерните контроли, набрзо таа се дисперзирала и во другите структури на менаџментот, па наместо да остане средство на последната фаза на управување (контролата), таа се инволвирала во повисоките фази и инстанци на менаџментот, како што се стратегиско планирање и одлучување.

За жал, менаџерите не се секогаш свесни за бенефитите кои можат да ги "досегнат со рака" или пак, самите интерни ревизори, не успеваат да им ги предочат тие бенефиции на менаџерите. И додека во развиените земји, со долга традиција на постоење на интерната ревизија, сеуште се водат битки за докажување на користа и потенцијалите од неа, во другиот свет (на помалку развиените), оваа професија сеуште срамежливо се вклучува.

Со оглед дека таа допрва треба да се имплементира во стопанскиот и нестопански сектор на помалку развиените земји како што е нашата, интерната ревизија и управувањето со помош на интерната ревизија, силно се наметнуваат како актуелна тема и поле за разработка.

3. ДЕЛОКРУГ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Интерната ревизија **во нашата земја** сеуште го нема заземено местото кое го заслужува. Освен малиот број друштва кои ја имаат воспоставено "од вистински деловни причини" нејзиното продирање главно се темели на законските обврски таа да биде воведена во одредени сектори, како пандан или составен дел на финансиската контрола. Меѓутоа, интерната ревизија не смее да се разбере (ниту да функционира) само како финансиска контрола. Нејзините можности се многу поголеми. Затоа може да се каже дека интерната ревизија со сета своја "многуаспектност" не е сеуште имплементирана во Република Македонија, дури како таква не е ни теоретски третирана ниту изучувана, иако потребата од нејзино организирање и функционирање, гледано од искуствата на странските развиени земји, се наметнува како неминовност.

Последното е воедно и причина што, за **цел на истражување** на трудов е избрана проблематиката на квалитетното управување помогнато со интерната ревизија.

Од истражувањето на теоретските пристапи и искуствата што развиените земји веќе ги достигнале на полето на интерната ревизија, се разоткрива една независна функција, конституирана со цел да ги испитува и оценува деловните трансакции и активности и на тој начин, да ѝ помага на управувачката структура во одлучувањето. Многу често оваа ревизија се сретнува и под името "управувачка" интерна ревизија, затоа што се занимава и со проучување и анализа на деловните трансакции, со цел да изнајде неискористени резерви на ефикасност, што пак, претставува само еден сегмент од целокупните нејзини активности. Како сегменти на истражување, всушност беа земени сите елементи од дефиницијата за интерна ревизија на светскиот институт на интерни ревизори, а како особено интересен за истражување беше концептот на додадена вредност од интерната ревизија.

Во истражувањето за улогата на интерната ревизија во однос на поквалитетно корпоративно управување на македонските ентитети, поставени се следните цели: да се истражи постојната состојба и присуството на интерната ревизија во друштвата во Р. Македонија; потоа да се утврди нивниот организациски статус, да се истражат активностите и областите во кои најмногу придонесуваат и да се истражи колкав е, и дали е мерлив, придонесот на интерната ревизија во работењето во поголемите компании од Република Македонија.

4. СТРУКТУРА И ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

За разбирање на интерната ревизија (нејзината управувачка улога и пристап кон функцијата на управувањето со ентитетите), е појдено од самото започнување на нејзиното практикување, преку еволуцијата и транзитирањето до нејзиното сегашно конципирање во современа "управувачка" интерната ревизија. Поимањето за интерната ревизија и нејзиниот предмет на ангажирање во секој од своите стадиуми, до денешниот опфат се опфатени со еден дел од **првата глава** на трудот. Интерната ревизија како професија постојано се менува, што најмногу се одразува врз овластувањата и одговорностите, областите на делување, но и на позицијата која интерните ревизори ја имаат во ентитетот. Вториот дел на оваа глава ја расветлува интерната ревизија како професија, која ја градат стручни лица со висок кредибилитет и кои својата функција ја извршуваат во услови на нормирани правила. Меѓународни стандарди и кодекс на етика кои постојано се надоградуваат, од една страна и исклучително одоговорната и комплексна задача која ја наметнуваат сложените корпоративски окружувања, од друга страна, изискуваат се поголема професионалност и знаење од ревизорите.

Во втората глава се дефинира местото на интерната ревизија во ентитетите, таму каде најсилно придонесува - меѓу управувачките структури. Интерната ревизија поминала развоен пат од финансиска ревизија каде предмет на ревидирање биле само сметководствените евиденции и информации, до ревизија на работењето која е усмерена на испитување на сите деловни процеси. Современото поимање за интерната ревизија ја опфаќа улогата на интерната ревизија во процесот на управувањето усмерено кон целите на организацијата, управувањето со ризиците како и нејзиното учество во процесот на корпоративното управување. Овде ќе биде расветлено прашањето колку интерната ревизија е и може да биде во функција на поефикасното и поквалитетното управување со

профитните субјекти, поточно корпорациите. Особено се нагласува нејзиното место како столб во управувачкиот сегмент контрола, преку тнр. „модел на три линии на одбрана“. Со нејзиното конципирање како оддел кој партиципира во корпоративното управување преку тело наречено комитет, комисија или пододбор (кај нас одбор за ревизија), интерната ревизија продуцира чести промени на деловните одлуки на менаџментот и на врвната управа на корпорациите. Интерната ревизија постојано ги следи акционерските (сопственичките) очекувања и во согласност со нив ги усмерува и своите стратегии, промовирајќи истовремено нови можности во управувањето. Во оваа глава исто така ќе се презентираат и сознанијата за разните интеракции меѓу интерната ревизија и управувачкиот врв во организацијата.

Во презентирањето на *управувачката функција на интернатата ревизија* ќе се направи обид да се прикаже и поблиску нејзината улога на поддршка на менаџментот во процесот на градењето на долгорочната стратегија, тековното планирање, организирањето и управувањето на ниво на ентитетот, справувањето со техниката и технологијата и контролата на работењето.

Конкретните полиња на ревизорскиот ангажман односно областите во кои се очекува од интерната ревизија да придонесе да се елиминираат или максимално намалат негативностите (грешките, загубите, измамите и сл.) а да се стекнат поволностите и придобивките, се всушност клучните аспекти на интерната ревизија. Истражувањата за опфатот и резултатите што интерните ревизии можат да ги постигнат по однос на работењето врз најбитните сегменти (интерните контроли, финансиските извештаи, ризиците од работењето и дејноста на субјектот, информациониот систем и измамите) ќе бидат презентирани во **третата глава**. Оваа глава е и најобемна и ги обработува областите: интерниот контролен систем од гледиште на интерната ревизија; интерната ревизија во сметководствените системи; интерна ревизија во оценка на управувањето со ризиците, улога и одговорности на интерната ревизија во оневозможувањето, откривањето и истражувањето на измамите и интерна ревизија на информационите системи.

Во **четвртата глава** се дадени резултатите од истражувањето како да се организира успешен и ефикасен оддел за интерна ревизија. Се нудат решенија од искуствата во развиените земји со долга ревизорска традиција при што станува збор и за принципите врз кои треба да егзистира оддел за интерна ревизија.

Напорите на менаџментот за усовршување на квалитетот на управувачкиот процес,

резултираат со нов амбиент во кој интерните ревизори мораат битно да го променат пристапот во своето работење - од стариот конзервативен, инспекторски и пасивен пристап на ревизија во нов проактивен пристап на ревидирање ориентиран на корисниците (customer-focused ориентацион). Како партнери на менаџментот, интерните ревизори се во состојба да и помогнат на организацијата да се заштити и од традиционалните и од новите ризици. Во таа насока се презентирани и императивите за промени во извршувањето на интерната ревизија, кои ќе ги следат промените во самото корпоративно окружување.

Петтата глава го покрива истражувањето за придобивките од интерната ревизија во организации кои имаат воспоставено ваков сервис. Придобивките се анализираат и на ниво на управата како и на целата компанија. Посебно посветување е направено на концептот на додатна вредност (начините и модалитетите на кои интерната ревизија создава додадена вредност на компанијата) како и начините на **оценување на ефикасноста на интерната ревизија кои ги користат водечките меѓународни компании**.

Последната, **шеста глава** е посветена на истражувањето за улогата на интерната ревизија во корпоративното управување на **македонските компании**. Истражувана е нејзината застапеност и начинот на функционирање (нејзината независност, организациски статус, најчести ревизорски ангажмани, учеството во управувачките процеси, компетентност на интерните ревизори итн.). Посебно се обработени резултатите од истражувањето за вклученоста на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците. Даден е заклучок од наведените истражувања.

РЕЗИМЕ:

Во овој дел накратко е презентирана проблематиката на утврдување на улогата на интерната ревизија за подобрување на квалитетот на управувањето и предметот на проучување во докторската дисертација. Опишан е делокругот на истражување, прикажан е целокупниот опсег на истражувањето и дадена е кратка презентација на останатите поглавја во овој труд.

Глава 1: ЕВОЛУИРАЊЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ДО УПРАВУВАЧКИТЕ СТРУКТУРИ НА ЕНТИТЕТИТЕ

1. ПОИМАЊЕ ЗА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Првичните поимања за интерната ревизија биле дека таа претставува функција во рамките на компанијата, која се основа со цел да го контролира работењето на компанијата, особено нејзиното финансиско работење, а нејзина првенствена задача е да обезбеди независно мислење за точноста и за значајноста на финансиските информации за компанијата што им се доставуваат или им се презентираат на акционерите и за почитувањето на законите и останатата регулатива, во текот на работењето на компанијата.

Современото поимање ја опфаќа и улогата на интерната ревизија во процесот на управување насочено кон постигнување на организациските цели, управување со ризиците, како и активно учество во процесот на корпоративното управување.

Дефиницијата на интерната ревизија е предмет на постојан развој. Институтот за интерни ревизори на Америка (ИА), кој е воедно и глобален (светски) институт, во 1978 година¹ ги претстави своите оригинални Стандарди за професионална практика на интерната ревизија (ИА стандарди) со следнава дефиниција:

„Интерната ревизија е независна функција на оценување воспоставена во рамките на организацијата за да ги прегледа и да ги оцени нејзините активности во служба на организацијата.“

Меѓутоа, овој исказ претставува повеќе еден вид вовед отколку дефиниција. Во него нема никакви индикации во однос на одговорностите на интерниот ревизор, ниту пак се наведува дека ревизијата веќе не е единствено ограничена на контрола на финансиските сметки.

Според **Гералд Винтон** (1980), интерната ревизија е континуирано и опсежно истражување на наизглед добрите организации, со цел стекнување увид во реалната состојба или положба на организацијата и нејзиното окружување заради постигнување подобра контрола над **идното работење**.

За разлика од сите претходни дефиниции на интерната ревизија, оваа дефиниција, за прв пат, ја изразува потребата за насоченост на интерната ревизија кон идното дејствување на компаниите, а не само на преглед на минатите настани.

¹ Американскиот институт на интерни ревизори е основан во 1941 година, Британскиот институт е основан во 1952, Германскиот во 1958, Францускиот во 1965, Швајцарскиот во 1980 година итн.

Во својата книга за интерна ревизија, со цел да го опише широкиот, неограничен опфат на модерната интерна ревизија, Lawrence B. Sawyer (2003) ја дава следнава дефиниција:

„Интерната ревизија претставува систематска, објективна оценка од страна на интерните ревизори на разните активности и контроли во рамките на една организација со цел да се утврди дали:

- 1) финансиските и оперативните информации се прецизни и доверливи;
- 2) ризиците за претпријатието се идентификувани и минимизирани;
- 3) се следат надворешните прописи и општо прифатените интерни политики и процедури;
- 4) се задоволени соодветните критериуми на работење;
- 5) ресурсите се користат на ефикасен и економичен начин и
- 6) целите на организацијата се исполнуваат на ефективен начин,

сè со цел да се обезбеди консултација со раководството и да им се помогне на членовите на организацијата во однос на ефективното исполнување на нивните раководни одговорности.“

Со оваа дефиниција не се наведуваат само улогата и целите на интерните ревизори, туку таа ги идентификува и можностите и одговорностите.

Оваа дефиниција, според Bou-Raad, 2000, покажува дека улогата на интерната ревизија драматично се поместила од уверување за усогласеноста и заштитата на средствата кон уверување и консалтинг-услуги со додадена вредност, преку нивната улога во мониторингот, проценката и подобрувањето на управувањето на ризикот, контролите и управувачките процеси, критични за зачувување и за зголемување на вредноста на акциите.

Во Поимникот на ревизорските стандарди ИНТОСАИ, интерната ревизија е дефинирана како: „функционално средство преку кое раководителите на една организација добиваат уверување од интерните извори дека процесите за кои се тие одговорни функционираат на начин кој во најголема можна мера ќе ја минимизира можноста за појава на измами, грешки или неефикасно и неекономично работење во практиката. Таа поседува многу од карактеристиките на надворешната ревизија, но може

соодветно да ги спроведе и насоките дадени од соодветното ниво на раководство, за чие информирање истата и се подготвува“.

Согласно со современите трендови во организациите и со управувањето на компаниите, според кои тежиштето во иднина ќе биде на флексибилноста, децентрализацијата, информациите и комуникациите, демократскиот стил на водење, тимската работа без нагласена хиерархија, иновативноста во знаењата, како и променетите изискувања што се поставуваат во согласност со тоа пред интерната ревизија, Меѓународното здружение на експерти (*GTF - Guidance Task Force*), кое дејствува во рамките на Американскиот (светски, глобален) институт на интерни ревизори, по две години интензивна работа, ја конципираше новата дефиниција за интерната ревизија за 21 век.

(Дефиницијата гласи: *Интерна ревизија е независно, објективно уверување и консултантска активност смислена со цел да креира дојдовни вредности и унапредување на работењето на организацијата. Таа ѝ помага на организацијата во постигање на целите со воведување систематски, дисциплиниран пристап во проценката и унапредувањето на ефикасноста на процесот на управување со ризици, контролата и раководењето.*)

Дополнително, во дефиницијата се вградени важни барања наведени во Стандардите и таа ги содржи модерните проширени активности на интерните ревизори и акцентот што се става на додадената вредност и на сите други прашања поврзани со ризикот, управувањето и контролата.

Во новата, ревидирана, дефиниција на интерната ревизија за 21 век, се содржани двете темелни улоги: **давање услуги со изразување на уверување** (англ.: *Assurance Services*) на управата, ревизорскиот одбор и менаџментот, насочување на проценката на делотворноста на корпоративното управување, управување со ризиците и контролните процеси што ги воспоставил менаџментот и **советување** (англ.: *Consulting Services*) на менаџментот во врска со управување со ризиците и контролите (на пример, за ризиците и контролите потребни кај преземањето нови деловни потфати).

Студијата на Nagy и Senker (2002) истражувала дали новата дефиниција вистински ги рефлектира активностите на интерните ревизори. Истражувачите интервјуирале 11 американски директори на интерни ревизии посочувајќи на проблемите и на утврдените

промени поврзани со опфатот на ревизијата, организациската структура, управувањето со ризикот и очекувањата на одборот на ревизија. Студијата открива дека промената во дефиницијата едноставно ја рефлектира постојната практика со години, преку интерна ревизија што извршува консалтинг-услуги и други активности што додаваат вредност.

1.1 Развојни трендови и конципирање на современата интерна ревизија

Интерната ревизија како професија континуирано се менува, што најмногу се одразува на овластувањата и одговорностите, на подрачјата на дејствување, но и на позицијата што ја имаат интерните ревизори и нивните оддели (служби) во ентитетите.

Интерната ревизија за прв пат се издвојува како посебна дисциплина и почнува да се развива во САД, Велика Британија и Германија кон крајот на 19 век.

Во своите почетоци таа се јавува како надополнување на екстерната ревизија и била ориентирана исклучиво на формално и суштинско испитување на целта, уредноста и доверливоста на сметководствената евиденција и извештаите. Подоцна делокругот на интерната ревизија се проширува на сите деловни функции на компаниите, додека во денешни услови фокусот е на целокупното работење на компаниите, минатото и идното.

Во таа смисла, интерната ревизија поминала развоен пат од *финансиска ревизија*, кај која предмет на ревидирање биле само сметководствените евиденции и информации, до ревизија на работењето, која е насочена кон испитување на сите деловни процеси.

Во последнава деценија, професијата стигнува и до новата точка на својата улога, која се опишува како креирање **додадена вредност за организацијата**.

Институтот на интерните ревизори го опишува додавањето на вредноста на следниот начин:

„Организациите постојат за да создаваат корист на своите сопственици, другиите стейкхолдери, кувачи и клиенти. Вредноста се обезбедува со развојот на производите и услугите и со користењето ресурси за унапредување на овие производи и услуги. Во процесот на прибирање податоци, со цел разбирање и проценка на ризиците, интерните ревизори стекнуваат значаен увид во операциите и можностите за напредување што може да бидат посебно корисни за организацијата. Овие вредни информации може да имаат форма на консултации, совети, ишувани соопшенија или

оруди производи што треба квалитетно да му се презентираат на соодветното раководство или на оперативниот кадар."

На одделите за интерна ревизија им се препорачува да воспостават основна политика што го опфаќа токму концептот на „додадена вредност“. Услугата на креирање додадена вредност има различни значења за различни компании, од различни дејности и со различни окружувања, така што активностите на интерните ревизори ќе варираат од ставови за пресметаните перформанси и од тоа дали нивото на стопанските активности расте или се намалува. Во секој случај процесот на ревизијата треба да се раководи од корпоративната стратегија и да биде усогласен со активностите на раководството во поглед на обемот, амбициите и плановите за работа.

1.2. Интерната ревизија оди подалеку од финансиските извештаи

Во минатото на интерната ревизија се гледало како на механизам за повторна проверка на многу илјади финансиски трансакции за во текот на 50 и 60 години на 20 век да се сведе на проверка на сметки заради изолирање грешки и неправилности. Се подготвуваа големи, стандардизирани програми за ревизија со кои се утврдуваа чекори неопходни за проверка на износите во главните книги и во другите евиденции. Наспроти тоа, денешниот интерен ревизор придонесува за развојот на соодветните контроли и дава уверување за нивната веродостојност, како дел од пошироката стратегија за ризикот. Преминот од деталните проверки на бројните, главно ниски трансакции, кон работа на унапредување на стратегијата за управување со корпоративниот ризик е исклучително значаен.

Ваквото движење, односно промената на пристапите може да се следи низ времето како во следниот илустриран пример на Spencer Pickett (2004):

Преглед 1.1. Развој на интерната ревизија	
1. Проверка на сметководствената евиденција	1950
2. Оценка на почитувањето на процедурите	1960
3. Испитување на процедурите	1970
4. Оценка на контролите	1980
5. Извештај за системите на интерна контрола	1990
6. Оценка на управување со ризикот	2000

7.	Поддршка на процесот на управување со ризикот	2001
8.	Известување за ризикот/воспоставување контрола	2002
9.	Додавање вредност	2003
10.	???	2004...

Презентируваниот развој е претставен од авторот во 2003 година, а се однесува на различните содржини на интерната ревизија воспоставена во најразвиените земји, при што гледано од денешен аспект, местото на прашалниците може да добие различна содржина. Поради светската рецесија и криза, последнава деценија од интерната ревизија најмногу се очекува. Од неа се очекуваше да го продлабочи својот ангажман особено во насока на оценка и управување со ризикот, рационализација на контролите, поддршка на процесот на корпоративното управување со додавање вредност и сето тоа, според Винтоновиот футуристички концепт, односно со **фокусирање кон иднината**.

Од друга страна, во економиите со понизок степен на корпоративно управување, самопозиционирањето на интерната ревизија оди побавно, така што таа сè уште функционира на полињата на првите точки од скалата на Пикет. Се разбира дека интерната ревизија на ова ниво не може да ја одразува модерната интерна ревизија и дека нејзина професионална задача е да побрза да им се придружи на „професионалците“ на Винтон.

2. ЕВОЛУЦИЈА ВО ПРЕДМЕТОТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА И НЕГОВИТЕ УПРАВУВАЧКИ СЕГМЕНТИ

Подетално, процесот на развој на процедурите и на опфатот на интерната ревизија, според Picket (2004), се манифестирал во следниве појавни форми и ангажмани во последните 20 години:

- 1) **Процедури на интерна проверка** - Интерната ревизија се сметала за составен дел на процедурите за интерна проверка чија цел била двојна проверка на сметководствените трансакции.
- 2) **Пристап што се заснова на трансакции** - Овде ревизијата претставувала континурана програма на тестирања што се вршеле заради воочување грешки или измами направени во врска со трансакциите.

- 3) **Статистички примероци** - Издвојувањето примероци се применувало заради намалување на обемот на тестирање и за избегнување на испитувањата на сите достапни документи или книговодствени евиденции
- 4) **Правилно и чесно работење** - Овој начин на работа се развил од пристапот заснован на трансакции и истражување на сите неусогласености.
- 5) **Проверка на самото место** - Со време станало можно намалувањето на степенот на проверките со спроведување ненајавени проверки на самото место, така што стравот од ревизијата дејствувал како фактор за одвраќање и го намалил ризикот од појава на нерегуларности. Повеќето интерни ревизори го прифатиле „варварскиот“ став според кој најголемиот успех било да се откријат грешки, злоупотреби и небрежност на менаџерите и на вработените.
- 6) **Анализа на ризикот** - Ова е пристап што се заснова на трансакции и на правилното работење, а можело да се ограничи со примена на анализи на ризикот во одредени области на ревизија. Врз основа на таа анализа, секоја единица можело да се рангира, при што оние со висок ризик први се испитувале и за нив се користело повеќе ресурси.
- 7) **Пристап што се заснова на системи** - Во овој стадиум дојдено е до оддалечување од режимот на страв кон покорисни услуги. Ревизијата која се заснова на системите се користи и за цели на советување на менаџментот за целта на контролите што треба да ги примени. Така тестирањето било насочено повеќе кон контролите отколку кон истакнувањето на грешките.
- 8) **Оперативна ревизија** - Посветувањето внимание на оперативните области надвор од областа на финансиите ја обезбедило можноста да се работи во област која не спаѓа во областа на работењето на екстерната ревизија. Концептот на економичност, ефикасност и ефективност е вграден во моделите користени за проценка на односот **вредност/грошоци** во рамките на областа што била испитувана.
- 9) **Ревизија на управувањето** - Управувачката ревизија претставува придвижување кон повисоко ниво со фокус врз контролите поврзани со управувачките активности.
- 10) **Ревизија што се заснова на ризикот** - Многу оддели за интерна ревизија се ориентирале на ревизијата што се заснова на ризикот и во која услугите на

ревизијата се насочуваат во зависност од начинот со кој организацијата ги третира и управува со ризиците. За разлика од пристапот кој се фокусира на веќе воспоставени контроли и ја проверува исправноста на нивната примена низ целокупната организација, ваквиот процес на ревизија почнува од разбирање на ризикот на кој се однесуваат дадените контролни системи.

Интерните ревизори се соочуваат со ниво на ризик во сите елементи од нивната работа. Двете најзначајни подрачја во кои интерниот ревизор се соочува со ризик се: одлучувањето кои подрачја да ги селектира за ревизија и по донесувањето на таа улога како правилно да се интерпретираат резултатите од прибавените ревизорски докази. (Божиновска - Лазаревска, 2005)

3. СОВРЕМЕНИ БАРАЊА И СТРЕМЕЖИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Следејќи ги современите достигнуања во развојот на интерната ревизија, може да се очекува дека дејствувањето на интерните ревизори ќе продолжи да се движи во два правца. Интерните ревизори и во иднина ќе дејствуваат **дополнително** (ex-post, детективно) ценејќи ги придобивките од минатите настани, односно постигнатите резултати и настанатите грешки за да се избегнат во иднина.

Меѓутоа, во денешните услови на дејствување, многу поважно станува **превентивното** дејствување на интерната ревизија, во однос на кое нејзините активности имаат за цел да му дадат помош и поддршка на менаџментот во антиципирањето на идните ризици и да предложат систем на интерни контроли со чија помош тие ризици ќе бидат навремено отстранети. Објект на испитување на интерните ревизори станува целокупното работење на компанијата свртено кон иднината.

Во таквите околности извештајот на интерниот ревизор станува само средство за комуникација меѓу интерната ревизија и менаџментот, во која интерниот ревизор ги презентира ревизорските резултати и оценките за работењето, со давање предлози за потребните корективни акции, но сега и уште повеќе, детални анализи со предлози за намалување, ублажување или отстранување на ризиците.

Долгорочно поголемата или помалата успешност, како обележје на конкурентската предност на компанијата, е последица на дејствувањето и однесувањето на компанијата во постојната и во идната околина. Познавањето на карактеристиките на потесната или на

пошироката околина е претпоставка за идентификување на можностите и заканите во околината, како и реалните предности и слабости на компанијата.

Резултатите на таквите анализи се основа за соодветното позиционирање на компанијата во амбиентот (околината).

За да се изнајде и да се одржува таквата положба на компанијата во однос на нејзината околина, напорите на менаџментот мора да се насочат кон квалитетот на процесите на управување на сите нивоа и тоа најнапред, во смисла на сè поголема грижа и преданост кон остварување на поставените цели и барањата на сопствениците, ефикасната употреба на ресурсите, зголемувањето на квалитетот и на еколошката свест, етичките однесувања и нагласената одговорност. Сето тоа резултира со нов амбиент во кој интерните ревизори мора значително да го променат пристапот кон својата работа - од стариот конзервативен, инспекторски и пасивен пристап на ревидирање во нов проактивен пристап на ревизија, ориентиран кон корисниците (customer-focused orientation).

Една од темелните задачи на интерната ревизија станува советувањето на менаџментот за можностите во управувањето со ризиците, најнапред во смисла на обликување и надзор на соодветен систем на интерни контроли како инструмент за управување со ризиците. На тој начин интерната ревизија станува важен фактор и учесник во целокупниот систем и процес на корпоративно управување (Борис Тушек, 2004).

3.1. Современ пристап во интерната ревизија

Улогата на интерната ревизија, согласно со дефиницијата за нејзината функција, се заснова на трислојната платформа на управувањето, управувањето со ризикот и контролата.

Теоријата за интерна ревизија е согласна дека за реализација на целосниот потенцијал на професијата на интерната ревизија е потребно да се користи систематски и дисциплиниран пристап. На тој начин професијата ќе биде подобро интегрирана со менаџерските и со управните процеси во организациите.

Улогата на ревизијата има поддршка во деталниот збир на стандарди и упатства со кои се обезбедуваат насоката, целта и, уште повеќе, **предизвикот** за сите ревизорски одделенија. Контекстот на ревизијата е јасен и се повторува во **Стандардот за извршување 2100**, при што се наведува дека: активноста на интерната ревизија треба да

ги проценува процесите на управување со ризикот и придонесува за нивно подобрување, како и за подобрување на контролите и на процесот на управување користејќи систематски и дисциплиниран пристап.

3.1.1. Пристап на сеоифајџен делокруѓ

Во **Практичните совети 2100-1²** се дава упатство за природата на ангажманот на интерната ревизија. Тука се истакнува двојната природа на интерната ревизија, која подразбира: **1) разумно уверување** за постојните процеси на организацијата за управување со ризикот, контролите и управувањето, како и **2) давање препораки за подобрување на работењето** на организацијата во смисла на остварување ефикасни и ефективни перформанси. Исто така, се сугерира директорите и одборите да учествуваат во планирање на делокругот на ревизијата. Во секој случај интерните ревизори се грижат за оценката на вкупниот процес на управување и во практичните совети се истакнува:

Според **практичниот совет 2100-1**, **сите деловни системи, процеси, операции, функции и активности во организацијата се предмет на оценка на интерниот ревизор. Целта на севкупниот делокруг на интерниот ревизор (ИР) е да даде оправдано уверување дека:**

- **системот на управување со ризикот е ефективен,**
- **системот на интерни контроли е соодветен, ефективен и ефикасен,**
- **управувачкиот процес е ефективен врз основа на воспоставување и зачувување на вредностите, поставување на целите, следење на активностите и резултатите и дефинирање мерки на одговорности.**

Ова е мошне широко задолжување поради кое задачата на ИР се претвора во вистински предизвик. Природата на ангажманот на ревизијата останува евалуација, проценка и преглед. Но предметот на овој преглед ги опфаќа суштинските процеси што се клучни за секоја успешна компанија.

За разликата од ревизијата на финансиските извештаи, која е насочена кон испитувања и оценка на реалноста и објективноста на финансиските извештаи и која вообичаено ја вршат екстерните ревизори, интерната ревизија е насочена кон испитување

² Алатка создадена од Глобалниот институт на интерните ревизори од САД (Флорида) врз основа на меѓународните стандарди за интерна ревизија донесени од оваа институција.

и оценка на работењето, како и на развојот и зголемената успешност на организацијата во целост.

Напредниот пристап на ревизорите опфаќа разгледување на сè што се планира, како и на она што навистина се случува, а што може да влијае на перформансите. Резимирајќи го наведеното, подрачјето на работа на современата интерна ревизија може да се систематизира на следниот начин:

- ја унапредува точноста и веродостојноста на сметководствените и оперативните податоци и информации како основа за одлучување,
- го утврдува нивото на придржување на оперативните служби кон политиките на компаниите,
- го заштитува имотот од растурање,
- го минимизира ризикот од измами откривајќи слабост во работењето и во контролите што може да ги оневозможат измамите,
- ја оценува вкупната ефикасност од работењето на компаниите,
- овозможува откривање и отстранување на неуспешните и неефикасни активности,
- укажува на почитувањето на законските прописи,
- укажува на примената на интерните упатства на компанијата.

3.1.2. Пристап на системски базиран на ризици

При разгледување на работата на интерните ревизори, утврдено е дека повеќето патишта водат **кон областа на управување со ризикот и контролата**. Дури и кога ревизорот работи на некој проект што подразбира голем број тестови на усогласеност и испитување на основни податоци, и понатаму успева да се издигне над деталите, за да утврди каде се вклопуваат резултатите од управувањето со ризиците, како и да ја анализира сигурноста на интерните контроли што го ублажуваат ризикот во дадената област (Picket 2004).

Идејата за ефективен процес на управување се остварува на најдобар можен начин со најефикасна употреба на ревизорските ресурси. Дури, заради воспоставување на стабилен процес на управување со ризикот и контролите, треба да постојат усогласеност со процедурите, доверливи информации и систем на финансиски известувања, добри мерки

за борба против криминалните дела и разумно уверување дека сите корпоративни и деловни цели ќе се остварат. Работата базирана на ризикот подразбира преглед на овие прашања и овозможување обединување на системот со цел заштита на организацијата, поттикнување на придвижувањето напред и составување добри извештаи за јавна употреба.

Темелната цел на интерната ревизија во современите услови е испитување и оценка на **вкупното функционирање на целосниот деловен систем** и давање мислења и предлози за подобрување на неговото работење. Целта на постоењето и на дејствувањето на интерната ревизија во компаниите е да се осигури заштита на ресурсите на компаниите од нелојалното однесување на вработените, нелојалното однесување на соработниците што ги користат името и технологијата на компанијата, заштита на акционерите од нелојалното однесување на менаџерите, заштита на врвните менаџери од нелојалното однесување на менаџерите на пониските нивоа, како обезбедување дека службените извештаи за перформансите и даночните пресметки ќе бидат без грешка.

3.1.3. Управувачки пристап на современата интерна ревизија

За реализација на целосниот потенцијал на професијата на интерната ревизија, потребно е да се користи систематски и дисциплиниран пристап. На тој начин професијата ќе биде подобро интегрирана со менаџерските и управните процеси во организациите.

Дефиницијата од 1999 година го става акцентот на интерната ревизија на организациско ниво, спротивно на претходниот акцент за поддршка на одговорностите на поединците. Традиционалната интерна ревизија е насочена кон контролите и операциите. Меѓутоа, рамките на интегрираната менаџмент-контрола ги зближуваат контролните активности на организацијата со пошироките цели на организацијата и ризикот тие цели да не се остварат.

Оттаму новата дефиниција препознава дека контролите не постојат во вакуум, туку постојат за да ѝ помогнат на организацијата да се справи со ризикот и да промовира ефикасен процес на управување.

Врската што ја има интерната ревизија со процесот на управување ги зголемува важноста и одговорноста на професијата. Важноста на корпоративното управување

постојано се зголемува, заедно со зголемената потреба за отчетност, која се чувствува во земјите насекаде во светот.

Така, интерната ревизија која во минатото се воспоставувала поради законски или други прописи, во последната деценија е обврска и за сите компании што се регулирани од комисији за хартии од вредност.

Организации со комитет за ревизија (одбор за ревизија) се сметаат за нецелосни ако немаат оддел за ревизија што одговара пред овој одбор за своите планови за работа и за нивното извршување.

Интересот за управувањето, управувањето со ризикот и контролите „ја става интерната ревизија на дневен ред“ кај извршниот одбор, во смисла на помош во дефинирањето решенија за подобро управување (Practical Guide, The IIA, 2009).

Големите организации веќе не гледаат на интерната ревизија како на нешто што е едноставно дел на пропис, туку повеќе како клучна компонента на својот корпоративен раст, успех и позиција на пазарот. Со други зборови од интерниот ревизор се бара да креира додадена вредност за компанијата. Овој концепт е вграден во Стандардот за извршување (на интерната ревизија) 2000 за Управување со активностите на интерната ревизија во кој стои:

„Извршниот раководител на интерната ревизија треба ефективно да управува со активноста на интерната ревизија за да се осигури создавањето додадена вредност на организацијата.“

3.1.4. Интернатата ревизија како поддршка на деловното одлучување

Напоредно со растот и развојот на компаниите, нивните дејствувања и промени во окружувањето, се развивала интерната ревизија. Со текот на времето, интерната ревизија се развила во високостручна советодавна функција чие подрачје на работа интензивно се развива и се шири – од оценка на сметководствените извештаи сè до проверка и оценка на ефикасноста, ефективноста и економичноста на целокупниот деловен процес.

Задача на интерната ревизија (Тушек и Север, 2007) е да ги истражува, испитува и да ги оценува системот на интерните контроли и нивната ефикасност во дејствувањето на секој поединечен деловен систем, да известува за наодите и да **предлага решенија на менаџментот**.

Преземената висока улога од ревизијата во корпорациите се огледа и во фактот што станува практика извршниот раководител на ревизијата да ги поднесува извештаите директно на управниот одбор.

4. УСЛУГИ ВО ДЕЛОКРУГОТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Од интерниот ревизор се бара, надвор од рамките на одделот за ревизија, да врши преглед и оценка на сето она што организацијата се обидува да го постигне во смисла на ефективно управување на ризикот и интерните контроли. Истовремено, очекувањата на заедницата во смисла на поширокото корпоративно управување исто така мора да се следат така како што се развиваат и напредуваат разните правила и рамки. Но и ова не е доволно. **Засилувањето на интерната ревизија е меѓународен феномен**. Повеќето кодекси на корпоративното управување во светот или укажуваат на важната улога на интерната ревизија или ги упатуваат компаниите што котираат на берзата за неопходноста на процесот на интерните контроли. Исто така, владините институции и агенции настојуваат да ја направат интерната ревизија задолжителна.

Службите за интерна ревизија што се фокусирани на уредување на корпоративното управување се подобро насочени од другите. Нивната надлежност е дефинирана со повелбата за ревизија, параметри се професионалните стандарди, додека контекстот е критериум на успешност што го поставува организацијата.

На следниот список се наведени услуги на интерната ревизија, кои не го претставуваат целосниот „**ревизорски универзум**“, а кои се избрани од различни веб-страници и пишувани дела и може да се применуваат кај организации од приватниот и од јавниот сектор:

- Обезбедување независни тврдења за интерните контроли;
- Ревизија на циклуси и процедури (залихи, благајна, плати и слично);
- Истражување на конкретни проблеми;
- Проверка на административни и сметководствени контроли;

- Проверка на ефикасноста и ефективноста на работењето;
- Проверка на разните средства и видови интерна контрола;
- Истражување криминални дела, можности за измама итн.;
- Проверка на почитувањето на регулативата;
- Контрола на приходите, реализација на договорите и оперативните трошоци;
- Контакт-центар за пријави во врска со криминални дела, саботажи и злоупотреби;
- Прегледи на информациските системи;
- Ревизија на финансиите и проверка на усогласеноста со прописите од овој дел;
- Ревизија на перформансите;
- Истражување пријавени неправилности;
- Проверка на имотот и преглед на мерките за заштита;
- Евалуација на системот и на процедурите за известување;
- Ревизија на процесот на управување со промените;
- Прегледи за цели на заштеда на трошоци;
- Управувачки студии за заштеди, проблеми на техничката поддршка и сл.;
- Специјална ревизија на проекти;
- Поддршка на самопроцена на контролите;
- Еколошки ревизии;
- Изготвување водичи за интерна контрола;
- Анализи и процени на деловните процеси;
- Оценка на процесот на корпоративно управување;
- Работа со раководството на програмата за управување со ризикот;
- Учествување во големи проекти на информациски системи;
- Изготвување информации за ризиците на организацијата;
- Советување на раководството при внесување новини во работењето и кај нови процедури;
- Проекти за унапредување на квалитетот на информациите или контекстите за донесување одлуки;
- Разни услуги по барање на раководството;
- Држење обука за ризикот и контролите;
- Општи совети и упатства во врска со контролата и прашањата поврзани со неа;

- Спроведување систем за следење на имплементацијата на препораките од ревизијата;
- Оценка на работните планови изработени како одговор на ревизорските препораки;
- Соработка и заеднички проекти со екстерната ревизија;
- Управувачки прегледи на нови или постојни програми, системи, процедури;
- Препораки за подобрување на економичноста кај системот на контролите;
- Држење обука за подигање на свеста за одговорноста кај криминални дела итн.;

5. ПРОФЕСИЈАТА ИНТЕРЕН РЕВИЗОР

6.4. Поимање за професијата

За да одговори на сите доверени задачи, професијата на интерниот ревизор треба да задоволи една низа критериуми според кои се цени нејзиниот дигнитет. Dierks и Davis, како такви, во 1990 година ги поставиле следните критериуми:

- да биде сервис на јавноста;
- да има големо, специјалистичко искуство;
- да ги почитува етичките правила;
- да ги зачленува своите припадници во асоцијации и да организира средби од стручен карактер;
- да се унапредува со редовни објавувања на новините донесени со цел усовршување на практиката;
- Да предвидува задолжителни испити заради тестирање на знаењата и
- Да се лиценцира со државни лиценци или лиценци од Одбор на институт на интерни ревизори.

Вака се гледало на професијата пред 20 години. Меѓутоа, современиот интерен ревизор, согласно е поновата литература, ќе ја исполни својата мисија само ако:

- ги поседува бараните вештини
- ја има поддршката на управувачките одбори и комитетот за ревизија и
- неговите резултати ги оправдуваат потрошените ресурси.

Модерната интерна ревизија бара највисоко ниво на ревизорски залагања. Само најдобрите ревизори може успешно да се носат со ветувањето за обезбедување напредок

за менаџментот. Професијата од интерните ревизори бара вонредни познавања и оспособеност. Институтот на интерните ревизори - The IIA Global, кој е светски лидер во едукацијата, сертификацијата и обуката на интерните ревизори, има развиено како посебни стандарди за интерната ревизија, така и посебна програма за едукација и полагање на испитите за стекнување на звањето: овластен интернен ревизор (или англ.: Certified Internal Auditor - CIA)

Освен овој, меѓународно признати сертификати на The IIA Global се:

- Certified Financial Services Auditor (CFSA)
- Certification in Control Self-Assessment (CCSA)
- Certified Government Auditing Professional (CGAP)
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA)

John E. **Greenwood** зборува за пет општи карактеристики на професијата *"интерен ревизор"*:

1) Системска примена на теоријата

- што значи поседување академско знаење и користење во своите активности, како со теоретски знаења, така и со одредени техники.

2) Професионални авторитети

Авторитетот на интерните ревизори треба да биде и организациски и стручен. Во практиката, авторитетот е често наметнат од раководството, но исто така се случува и интерните ревизори да дојдат до „сидови“ поради кои не можат да се вршат понатамошни испитувања затоа што се наидува на забрани (hands off- предмети).

3) Санкции за интерните ревизори

Освен санкциите од институтите во кои членуваат, станува збор за санкции од опкружувањето што не се единствени, но кои најсилно дејствуваат на тоа ревизорите да се однесуваат професионално. Тие ја развиваат, популарната самоконтрола.

4) Професионална култура

Професионалната култура во работењето на интерните ревизори може да се развива со усвојувањето на теоријата и практиката за работа на интерната ревизија во организациите. Организационската единица (оддел, служба, сектор...) на интерната ревизија, на некој начин, дава „групно мислење“ за одредени проблеми, формирано при меѓусебните стручни расправи, мислења, упатства, насоки на здруженијата на интерните ревизори и сл.

5) Регулативен етички кодекс

Како секоја друга струка, така и интерната ревизија има етички или морален кодекс кој презентира основни начела за етичка култура во работата на интерната ревизија.³

Една понова теза за атрибутите што треба да ги поседува високо продуктивен интерен ревизор даваат Richard Chambers and Paul McDonald (2012), која е претставена со следнава слика:



Слика 1.1. Седум атрибути на интерниот ревизор

5.2. Местото на интерните ревизори во ентитетите

Поради комплексноста на менаџерската функција, менаџментот неминовно се опкружува со стручни лица од разни профили што му помагаат при решавањето. Така и интерниот ревизор се појавува во улога на советодавно стручно лице во делот на интерниот надзор, без извршни одговорности.

³ Ваков етички кодекс има издадено Институтот на интерните ревизори The IIA (The code of ethics of IIA).

Во своето работење, интерните ревизори често се сретнуваат со дилемата дали треба да бидат верни на организацијата или пак лојални на својата професија ако овие две работи се спротиставуваат. Ова е дебата за која многу се пишува. Но, во такви случаи не смее да се заборава дека интерните ревизори не може да дејствуваат професионално ако немаат самостојност.

Човечкиот фактор претставува клучен елемент за системите на контрола и за интерната ревизија во организациите. Тука лежи и сензибилниот карактер на интерната ревизија. Интерните ревизори по правило не сакаат да се изразуваат неповолно за работата на поединците во организациите. Затоа интерните ревизори обично широко ги елаборираат проблемите избегнувајќи директно изјаснување и посочување конкретни лица. Така, на пример, место да се посочи лице што е некомпетентно за одредени задачи, поблагодарно е да се каже дека надзорот над подредените не функционира задоволително.

Според **Стандардите**, за интерните ревизори треба да бидат својствени културните односи и делотворни комуникации со луѓето. Тоа значи дека интерните ревизори мора да ги разбираат луѓето, меѓучовечките односи, како и да градат и да одржуваат примерни односи со испитаниците. Тие треба да бидат способни за говорни и за писмени комуникации, така што ќе може лесно и делотворно да ги прикажуваат проблемите како што се ревизорските цели, проценки, заклучоци и препораки.

Анкетите и истражувањата покажале дека е многу подобро интерната ревизија да се извршува со мал, но агилен и огнен тим, отколку со голем број просечни ревизори. Оваа функција навистина не може да се извршува без луѓе со интелигенција, имагинација и иницијатива. Луѓето со вакви квалитети се ценат високо на пазарот на трудот.

Уште едно интересно гледање за господинот интерен ревизор: „Мирен ум е подобро фокусиран од еден турбулентен ум. Интерниот ревизор експонира надмоќ со својот систематски и добро поставен пристап, кој му нуди експлицитност и предност во она што го презема. Не постои ограничување за неговите достигнувања. Него никој не може да го сопре, тоа не му го дозволува моќта на знаењето, процесот на проактивна мисла и искуството“ (Rajkumar Adukia, 2011).

Посебниот Стандард **1210 – Стручност** ја нагласува важноста интерните ревизори да поседуваат професионални познавања, вештина и мултидисциплинарни знаења што се

неопходни за вршењето на ревизијата и за извршувањето на нивните индивидуални одговорности.

Практиката покажала дека секој интернен ревизор треба да поседува знаења и вештини како што се:

- Стручност во примена на стандардите и на техниките на интерната ревизија;
- Стручност во примена на сметководствените начела и во оценката на финансиските податоци и известувања;
- Разбирање на начелата на раководството што е потребно за препознавање и за оценка на материјалноста и значајните отстапувања од деловната практика;
- Познавање на основите на предметите како што се сметководство, економија, трговско право, пресметување и плаќање на даноците, финансии, квантитативни методи, како и компјутерски информациски системи.
- Денес, интерните ревизори секако треба да имаат и знаење за ризиците и контролите на клучната информациска технологија и за ревизорските техники засновани на технологијата што им е на располагање. Сепак, не се очекува од сите интерни ревизори да ја имаат експертизата на интерниот ревизор чија примарна одговорност е ревизијата на информациската технологија.

7. ПОСТУЛАТИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Теоријата и практиката на интерната ревизија издвојуваат **седум основни постулати** (подолу дадени) задолжителни за нејзиното ефикасно спроведување со почитување на основните принципи на независност, објективност и должно професионално внимание.

1) Интерната ревизија е елемент на корпоративното управување

Според првиот постулат, интерната ревизија е еден од главните фактори на корпоративното управување и е во меѓусебна зависност со останатите три:

Одборот на директори кој ги определува стратегиските цели и насоки за развивање на организацијата. Тој е дел од интерната средина и суштествено влијае на останатите елементи. Од клучно значење се неговата независност, искуство, статусот на неговите членови, степенот на учество во дејноста на организацијата и извршувањето

прегледи за соодветноста на неговите активности.

Оперативниот управување или извршниот директор кој е одговорен за остварувањето на целите на организацијата и за управувањето на ризиците.

Надворешните ревизори кои изразуваат независно мислење за сите аспекти на финансиското известување.

2) Придонесува за додавањето вредност

Согласно со меѓународно прифатената дефиниција на The IIA, интерната ревизија се определува како активност што придонесува за додавање вредност на организацијата. Тоа ја разликува интерната ревизија од останатите контролни активности фокусирани на разоткривање, превенирање и санкционирање неправилности и слабости.

Придонесот за додавање вредност се постигнува со:

- оценка на управувањето со ризик - дали се адекватно идентификувани суштинските ризици и дали се ефективно управувани од одговорните лица;
- оценка на интерната контрола - дали се соодветно дизајнирани и дали ефективно функционираат системите за интерна контрола обезбедувајќи постигнување на стратегиските и на оперативните цели;
- оценка на раководењето со организацијата - има ли одборот на директори точна, комплетна, навремена и веродостојна информација за донесување правилни решенија;
- давање препораки за подобрување на управувањето со ризик, контролата и раководењето;
- советување на раководството за прашања кои бараат подлабоко проучување пред да се преземат одредени дејствија.

3) Функционално независна служба за интерна ревизија

Службата за интерна ревизија треба да е функционално независна во организационската структура и да е директно под највисокиот орган. Освен тоа, се бара:

- постоење одобрена повелба за интерна ревизија што ги утврдува целта, правата и одговорностите на интерната ревизија;

- правила за организација на активностите на службата за интерна ревизија уредувајќи ги функциите и организацијата на работата на службата, како и правата и одговорностите на раководителот и на интерните ревизори;
- јасно дефинирани линии на функционално и на административно известување, при што функционалното известување значи дека надзорниот одбор (некаде управниот одбор) треба да ги одобри повелбата за интерна ревизија, оценката на ризиците што ја дала интерната ревизија, стратегискиот план, годишните планови, назначувањето и менувањето на раководителот на интерната ревизија, како и неговата основна и дополнителна плата;
- одборот за ревизија како основен извор на независноста на службата за интерна ревизија;
- финансиско обезбедување на службата со неопходните средства за извршување на активностите согласно со стратегиските и годишните планови, како и за обуки на интерните ревизори.

4) Компетентни и објективни интерни ревизори

Водечките меѓународни практики бараат интерните ревизори:

- да бидат компетентни за спроведување на меѓународните стандарди за професионално извршување на интерната ревизија на The IIA;
- да имаат познавања од сметководство и финансии;
- да ги разбираат процесите и системите на управување;
- да ги демонстрираат знаењата и вештините со стекнување професионални сертификати;
- да применуваат програми за усовршување и за осигурување на квалитетот на интерната ревизија.

5) Базирана на оценката на ризикот и на стратегијата на организацијата

Овој постулат бара интерната ревизија задолжително да се извршува врз основа на оценка на ризик. Интерната ревизија не е импровизација, туку се извршува со примена на систематски и дисциплиниран пристап, при што суштински дел е планирањето базирано на ризик. Тоа вклучува:

- На макрониво - стратегиски и годишни планови изготвени врз база на оценка на ризик;
- На ниво на конкретен ангажман - ревизорски план во согласност со суштинските ризици за ревидираната активност, процес или структура;
- Идентификување на ризичните области во организацијата и нивно рангирање според приоритет.

6) Тимска работа

Ревизорските ангажмани да се извршуваат од тимови на интерни ревизори, кои како целина поседуваат неопходни знаења и вештини за извршување на ревизорскиот ангажман. Во нив можат да се вклучат лица со различни квалификации и вештини осигурувајќи со својата сеопфатност остварување на ревизорските цели.

7) Професионални етички вредности

Во секоја организација постои етичка клима што ја одразува колективната перцепција на вредностите, нормите и очекувањата во организацијата. Интерните ревизори треба да споделуваат заеднички етички и професионални вредности. Почитувањето на Етичкиот кодекс на интерните ревизори на The IIA не е доволно, интерните ревизори треба да бидат свесни дека единствена перцепција на етичките ставови и индивидуални вредности ја стимулираат нивната припадност кон организацијата.

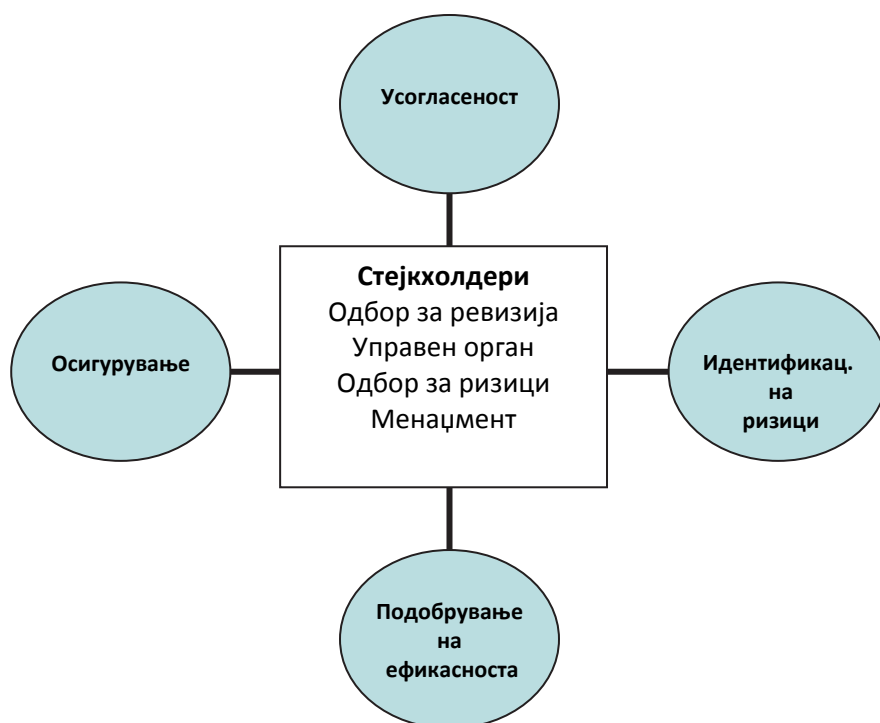
7. ВЛИЈАНИЕ НА ЕКОНОМСКИТЕ ПРЕВИРАЊА И ПАДОВИ ВРЗ АКТИВНОСТИТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Како што бизнисите во овие несигурни времиња се обидуваат да направат повеќе со помалку, така и ревизијата не е исклучок во таа смисла. **Еден нов модел на интерната ревизија** може да помогне интерните ревизори да ја постигнат таа цел со проширување на постојните активности во постојано следење, управување и подобрување на бизнис-перформансите засновајќи се на четири клучни ревизорски принципи.

Економската рецесија создаде страв и несигурност на пазарот⁴. Секој економски неуспех нанесува голем удар на довербата во деловниот сектор.

Извршниот менаџмент и одборот одговорен за програмите на интерната ревизија сакаат поголемо уверување дека интерните контроли и процедурите на управувањето со ризикот се соодветни и може да помогнат во постигнувањето на бизнис-целите, без несакани финансиски и оперативни изненадувања, и да произведуваат поголема вредност.

Интерните ревизори можат да помогнат во обновувањето на довербата и на крајот да обезбедат „повеќе за помалку“, со истовремено исполнување на четирите клучни принципи на новиот попрогресивен модел за интерна ревизија:



Слика 1.2. Четирите принципи на новиот модел на интерната ревизија

Трендови

Crowe Horwath LLP and partner organizations⁵ имаат направено збир од три истражувања со цел да се утврди дали службите за интерна ревизија ги остваруваат

⁴ Спасувањето на осигурителната компанија Американска интернационална група (American International Group), автомобилските компании Џенерал Моторс (General Motors) и Крајслер (Chrysler) и финансиските „чудовишта“ Банка на Америка (Bank of America) и Ситигруп (Citigroup) одржуваат голем број од најголемите американски компании во живот.

актуелните деловни потреби на компаниите (Rick Julien и Jonathan Marks, 2009). Резултатите од овие истражувања биле поделени.

Стејкхолдерите генерално се изјасниле дека функцијата на интерната ревизија во основа добро се справува и функционира, но и дека може да биде поактивна во целост. Исто така, од стејкхолдерите е наведено дека одделенијата за интерна ревизија вршат добра работа со тестирањето на минатите настани и со проверката на трансакциите за да се стекне уверување за правилното работење на контролите вградени во финансиското работење и известување. Овој вид проверка на усогласеноста може да ги идентификува проблемите од, на пример, последниот месец, но не ги известува заинтересирани страни за две критични прашања:

- како работи компанијата денес и
- кои се подрачјата со можност за подобрување на работењето?

Минимизирањето, пак, на изненадувањата од иднината што носат ризик ги загрижува лицата одговорни за справување со ризиците. Околу 70 проценти од испитаните членови на одборите за ревизија откриваат дека управувањето со ризиците што се однесуваат на целата организација е најголемиот предизвик со кој би се соочиле веднаш во следните 12 месеци.

Заедничкиот став од овие истражувања го поддржува еволуирањето на интерната ревизија во модел на нова **поактивна ревизија**. Овој нов модел мора да одговори на постојните барања за поголема сигурност и уверување, максимизирање на бизнис-перформансите и напорите за пошироко управување со ризикот, додека ги обезбедуваат и традиционалните ревизии на усогласеноста.

Пропусти

Ревизорските одделенија во минатото практикувале да се сконцентрираат на една или две ревизии истовремено. Ревизорите се приспособувале на приоритетите, а задачите зависеле од промените на стратегиските цели на компанијата или од надворешните притисоци.

⁵ Crowe Horwath: „Програма за доживотно учење“ - во состав на Crowe Horwath International (Глобална асоцијација на над 150 независни сметководствени и консалтинг-фирми на професионалци - јавни сметководители, ревизори, даночни и менаџмент-консултанти, со седиште во Њујорк)

Како што барањата на Sarbanes-Oxley (SOX) актот станале рутина, така фокусот на интерната ревизија бил ставан повеќе на оперативната или на друга ревизија. Редуцирањата, како резултат на неодамнешната економска криза, придонесоа уште повеќе да се намали опфатот на интерните ревизии на усогласеност на интерните контроли според SOX ⁶ и други интерни контроли.

Поради претходното, постои опасност интерната ревизија да ги остави организациите изложени (незаштитени). Одделите за ревизија што се фокусираат исклучиво на само еден или два ревизорски принципи, како на пример, проценка на ризик и усогласеност, често не успеваат да обезбедат адекватно ниво на континуирано осигурување, оставајќи ги засегнатите страни без јасна слика за тоа на која област се фокусирани ревизорите и што работат?

Освен тоа, продажбата, производството, дистрибуцијата, аутсорсингот, како и други бизнис-операции на многу организации се вршат глобално поради што се јавуваат нови ризици (на пример, усогласеност со надворешните антикорупциски акти или со деловните практики и обичаи на други земји). Интерните ревизии што се фокусираат на финансиски или на оперативни подобрувања може да ги пропуштат новите ризици што инаку би биле затворени со активностите на идентификација на ризици и со напорите на ERM ⁷.

Предизвици

Во повеќето случаи, зголемениот придонес на интерната ревизија за организацијата мора да биде направен без зголемување на ресурсите за неа. Иако стејкхолдерите укажуваат дека сакаат поголем аутпут од одделите за интерна ревизија, не е пожелно и издвојување дополнителни средства, со оглед на тоа дека компаниите ги насочуваат своите ресурси во напорите за генерирање приходи во пострецесиската ера.

За да направи транзиција кон новиот модел, интерната ревизија мора да најде начини да **жонглира четири топки** место една или две. Затоа ревизорите ќе треба да

⁶ Законот Sarbanes-Oxles ја аспектира интерната контрола што ги поддржува системите на финансиско известување во областа на усогласеноста.

⁷ **ERM или Enterprise risk management** (Управување со ризикот на компанијата) е процес на планирање, организирање, водење и контрола на активностите во една организација со цел да се минимизираат ефектите на ризикот врз имотот и приносите на компанијата.

бидат поумни во врска со тоа како го трошат времето потпирајќи се повеќе на автоматските алатки и на користењето методологии што ќе им овозможат да се фокусираат на ризици и на контроли на високо ниво и на континуирана основа.

Решение

Изнајденото решение е во **новиот модел** што ќе ја направи релевантна интерната ревизија по драматичните промени во деловното опкружување во 2008 и во 2009 година.

Моделот е изграден врз основа на четирите принципи на ревизорската функција.

7.1. Четирите принципи на новиот модел на интерната ревизија

Ревизорите ќе може да направат повеќе со помалку само ако ја поддржат работата на другите, ако носителите на бизнис-процесите ја задржат одговорноста за нивните процеси на интерна контрола и ако обезбедат покриеност на секој од четирите принципи: усогласеност (compliance), уверување (assurance), подобрување на деловните перформанси (business performance Improvements) и идентификација на ризиците (risk identification).

1) Усогласеност

Третирајќи ја за традиционална улогата на интерната ревизија, ревизијата на усогласеност треба да ги тестира минатите настани и трансакции за да утврди дали претходните акции се во согласност со политиките и процедурите, законите и прописите.

Функцијата на интерната ревизија исто така треба да ги има за задача и надгледувањето на процесите на управување согласно со SOX (The Sarbanes–Oxley Act , 2002 година) и со други правни и регулаторни барања. Со користење на новиот модел, интерните ревизори може да се потпрат на работата на секторските менаџери и да ги користат како појдовна точка за ревизија извештаите што тие (менаџерите) ги користат за следење на интерните контроли во нивната единица. Само оние прашања што ревизорот ќе ги означат со црвено (за време на ревизијата на контролните процеси) се земаат предвид потоа заради понатамошна истрага.

Ревизорите може да ги користат и извештаите на разните деловни единици што сами ги генерираат, на пример, одделот за информатичка технологија, за да се утврди дали контролните процеси што се во местото ја штитат безбедноста соодветно и дали ја поддржуваат предвидената поделба на должностите. Исто така, интерните ревизори може

постојано да ги разгледуваат извештаите за контролата за да потврдат дека процесите се воспоставени и се извршуваат навремено. Сè додека менаџментот ги проверува едноставните трансакции месечно, интерниот ревизор не треба да ги прави истите проверки, туку тој или таа треба едноставно да потврдат дека менаџментот го прави она што треба да се направи.

2) Осигурување

Заради спроведување на „up-to-the-moment“ (тестирање во моментот) мониторинг-системите мора да бидат во можност континуирано да ги надгледуваат настаните, трансакциите и резултатите и да генерираат извештаи што ќе ги расветлат раните предупредувачки знаци дека нешто е надвор од границите на толеранција. Со редовна анализа и со разгледување на контролните извештаи генерирани од системот, ревизорите може да обезбедат ниво на континуирано уверување што ќе го поткрепи уверувањето дека во секое време сè е под контрола. Овие навремени извештаи се обезбедување дека тековните настани нема да се претворат во проблеми надвор од контрола.

Ако трошоците на одредена деловна единица се надвор од лимитите или не би требало да бидат одобрени, системите за континуирано следење на нивоата на бизнис-единиците треба да сигнализираат предупредување или автоматски да испратат електронска пошта до соодветната личност. Истиот систем, исто така, може да предупреди на некои коминтенти-купувачи кои во минатото пропуштиле да платат, така што нема да се вршат нови продажби кон нив. Иако инсталирањето на континуиран мониторинг-систем чини пари однапред, ја елиминира потребата ревизорите или персоналот лично да ги вршат ваквите следења (што претставува заштеда на време).

3) Подобрувања на ефикасноста на бизнисот

Континуираните коментирања на ефикасноста и на ефективноста на деловните процеси од интерните ревизори може да доведе до подобрување на бизнисот. Во минатото, ревизорите само ги идентификувале проблемите, но не преземале и следен чекор, за да препорачаат начини за нивно подобрување и на тој начин да се подобрат перформансите на бизнисот.

Многу од контролните извештаи што ги собираат ревизорите може да се споредат со репери или најдобри практики. Овој тип на анализа може да покаже дека компанијата

губи двојно повеќе време за иста оперативна процедура или дека компанијата треба да ангажира дополнителен кадар за да се постигне поголема продуктивност. Со ова сознание, може да бидат направени промени што додаваат вредност на организацијата во целост.

4) Идентификација на ризикот

Важно е идните ризици да бидат идентификувани и разбрани денес за да не го спречат остварувањето на целите на компанијата во иднина.

Клучните ризици се менуваат постојано. Со примена на постојан мониторинг и методи на прегледи, интерните ревизори го прават процесот на идентификување и управување со ризикот многу посигурен и еластичен. Разни интересни групи во компанијата се подготвени да вршат активности за управување со ризикот, усогласеноста или безбедносните цели. Тука, повторно интерните ревизори може да го искористат своето време поефикасно со користење на постојните проценки на секоја од овие групи за да им обезбедат податоци на стејкхолдерите за ризичните средини во целост.

Така, процесот на проценка на ризикот за организацијата станува поинтегриран.

И за проценка на новопојавени ризици интерните ревизори може да ги користат процесите на разните групи во компанијата што веќе вршат проценка на истите ризици.

Така, на пример, при развој на нов производ, вообичаено секторот за развој врши и проценка на повратот на инвестицијата (ROI) за производот. Бидејќи ризик за компанијата е проценетата рентабилност кај новиот производ да не се реализира, интерната ревизија треба да ги следи извештаите за процесот на развој на производот користејќи ги податоците на секторот за утврдување на очекуваната рентабилност од новиот производ.

Како заклучок може да се каже дека редефинирањето на интерната ревизија е неопходно за бизнисот. Одборите (комисии или комитети) за ревизија, главниот извршен директор (Chief Executive Offices-CFOs) и другите стејкхолдери сакаат повитална интерна ревизија сконцентрирана на градење на финансиските и оперативните успеси со доверба.

Со нов, проактивен модел на ревизија, изградена врз четирите клучни принципи, интерните ревизори може поефикасно да го проценат работењето на компаниите за да идентификуваат области и можности за неговото подобрување и за да помогнат во управување со ризикот на деловната средина, кој е секогаш променлив.

8. ПРЕДИЗВИЦИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Интерната ревизија е професија полна со предизвици. Основниот предизвик е, секако, ценењето на **ефективноста на системот за управување со ризик и контроли** на организацијата врз основа на собирање повеќе поединечни проценки. Овие проценки во голема мера се произлезени од ангажманите на интерната ревизија, самооценувањата на раководството и од работата на надворешните ревизори.

Трите клучни аспекти неопходни за проценка на севкупната ефективност на процесите за управување со ризик и контролите на организацијата се:

- Дали се откриени значајни неусогласености или слабости како резултат од извршената ревизорска работа и од други собрани информации во текот на проценката?
- Ако одговорот е да, дали по нивното откривање биле извршени корекции или подобрувања?
- Дали откријата и последиците од нив водат до заклучок дека постои раширена состојба од која произлегува неприфатливо ниво на деловен ризик?

Новите интерни ревизори влегуваат во професијата во, може да се каже, професионално предизвикувачки возбудлив момент. Сите видови организации се вклучени во одредена мера во напорите за воспоставување рамнотежа меѓу трите главни барања (Practical Guide - Institute of Internal Auditors):

- 1) Да се биде свесен за импликациите на сите нови прописи и закони што влијаат на нивниот сектор и соодветно да се одговори на нив;
- 2) Да се оствари и да се постигне успех таков каков што го дефинирале клучните стејкхолдери;
- 3) Да се придржува до највисоките стандарди за интегритет, одговорност и транспарентност.

Ова го претставува она што се очекува од компаниите што котираат на берзата, од семејните компании, од агенциите на јавниот сектор, регулаторните тела, политичарите, добротворните организации, општествените групи, локалните власти и од сите други субјекти што ги сочинуваат стопанството, владата и непрофитниот сектор. Компаниите кои наметнуваат голем притисок врз вработените, во смисла на исполнување на исклучиво високите цели во поглед на приходите, а сепак не успеваат да ги подобрат етичките

стандарди, ќе ги иницираат злоупотребите и непрописното сметководство. Акционерите кои инсистираат на актуелни приходи од компании во високо конкурентните дејности и кои не поставуваат прашања за тоа од каде доаѓаат тие приходи, може да промовираат култура на „креативно“ сметководство. Раководителите на продажбата кои инсистираат на краткорочно зголемување на продажбата може да негуваат практика на нефер конкуренција базирана на погрешни презентации и продажби под притисок. Тешко е да се остварат сите наведени цели без лоши последици и затоа организацијата бара некого што може да обезбеди рамнотежа во напорите за остварување различните цели, на безбеден начин. Тој „некој“ треба да е доверлив, професионален и, пред сè, непристрасен. **Токму овде се препознава интерната ревизија, како клучна функција, која може да ја одигра улогата на водич низ опасните бизнис-лабиринти и која треба да ги избегне заканите на тој пат.**

8.1. Консултативен пристап

Една од услугите кои ИР ги дава со години е врзана со консултантската работа.

Според дефиницијата на Институтот на интерните ревизори, консултантските услуги се советодавни и слични услуги што му се даваат на клиентот, а чија природа и обем се договараат со него и чија цел е создавање додадена вредност и подобрување на процесот на управување, управување со ризикот и контролите во организацијата, при што интерната ревизија не ги презема одговорностите на раководството. На пример, тоа се: давање препораки, совети, поддршка во извршување на работењето и обуки.

Во едно типично оделение за ИР обично се вработени луѓе со специјалистички вештини во многу важни области, кои вклучуваат разбирање на начинот на кој финансиските и оперативни системи се вклопуваат и место на клучните процеси врзани за инпутите, процесите и аутпутите...(Picket, 2004).

Поради тоа што бројните вештини на интерниот ревизор се прифатени како факт, интерната ревизија дури во последнава деценија се смета за потенцијално одличен интересен консултант. Консултантската улога треба да се постави во контекст на корпоративното управување, управувањето со ризиците и контролите.

Неколку европски студии го испитувале опфатот на ангажманот на интерната ревизија со консалтинг-активности:

На пример, Arena, Arnaboldi and Azzone (2006), во својата повеќекратна студија на случаи за функцијата на интерната ревизија во 6 италијански компании, откриле дека само една од шестте функции (оддели на интерна ревизија) е значајно ангажирана во консалтинг-активностите.

Allegrini, D'Onza, Paape, Melville и Sarens (2006), во нивниот преглед на литературата на Европската интерна ревизија од 2006 година, утврдиле дека консалтингот генерално формирал релативно мал дел активности на интерната ревизија во Европа (на пример, во Франција услугите на уверување претставувале 73% од работата (Institut Francais de l'Audit et du Contrôle Internes, 2005), во Белгија консалтингот достигнувал 12% од годишното работно време (IIA Belgium, 2006), додека во Италија само неколку големи компании (8% од врвните 100 фирми) ја користат интерната ревизија за консалтинг-активности (Allegrini and D'Onza, 2003).

Како и да е, консалтинг-активностите бележат пораст. На пример, Allegrini and Bandettini (2006) забележале пораст на времето распоредено на консалтинг-активностите во италијанските компании од 7% на 26%. Sarens и de Beelde (2006) исто така известуваат дека во 6 компании што сочинуваат студија на случај консалтинг-активностите ги рангираат од ниски 15% на високи 69% од активностите. Paape, Scheffe и Snoer (2003) откриле дека 64% од одговорите во нивната анкета направена со раководителите на интерните ревизии од 15 европски земји кажуваат дека нивните функции се ангажирани со консултантски активности и со поддршка на менаџментот. Истовремено, 61% од испитаниците не се согласуваат со сугестијата дека е подобро за интерната ревизија да не прифаќа консултантски ангажмани, со цел да ја заштити и да ја одржи независноста. Дури, консултантските услуги треба да се постават наспроти улогата на давање уверувања.

Имајќи го предвид концептот на консалтинг, сегашната практика укажува на фактот дека многу оддели за интерна ревизија веќе се раководат со консалтинг-стилот на работа (Прирачник - Министерство за финансии на РМ, 2005).

Консултантската улога на интерната ревизија треба да биде утврдена со Повелбата за ревизија и треба да им биде јасна на клиентите во организацијата, вклучувајќи критериуми за прифаќање формални консултантски ангажирања.

8.2. Активности за поддршка на управувањето со ризикот

Посебна област во која постои голем интерес и развој е управување со ризикот на компанијата (ERM). Ова е во суштина пристап во кој ризикот се набљудува како концепт на ниво на целата организација. Место разгледувањето на помалите делови со управување на ризикот, кои ги вршат проектни тимови, вработените во секторот за безбедност, еколошките инспекции итн., ризикот се оценува на ниво на целата компанија. Ова осмислување на вкрстените активности вклучува поврзување на практики кои се базираат на ризикот и воспоставувањето интегриран пристап на управување со ризикот. Интерниот ревизор исто така може да ја разгледа можноста за усвојување на овој корпоративен став, а не да гледа на секоја ревизија како на посебно ангажирање или „мал дел“. Овој пристап прави ревизорот да се воздигне над деталите и да размислува имајќи ја предвид целата организација.

Во таа насока, двата врвни предизвика за интерната ревизија се:

- Помагање на одборот да ги исполни своите нови одговорности при надзорот, како што се: одржување надзор над ризикот и соодветноста на системот што ја компензира извршната власт.
- Да се биде катализатор за воспоставување или враќање на интензитетот за управување со ризикот.

Додека овие наоди се фокусираат на активностите кои обично се вршат од директорот на ревизијата (The Chief Audit Executive - CAE), може да има и други функции во рамките на организација што може да обезбедат одредено ниво на поддршка и гаранција за програмата на управување со ризикот, како што се усогласеноста, интерните контроли или обезбедувањето на квалитетот. Извештајот на The IIA, од октомври 2009 година, со наслов **10 императиви на управувањето со ризикот** за интерната ревизија дава длабок увид во прогресивните активности на интерната ревизија со кои таа додава вредност преку активности фокусирани на ризикот.

Со предноста стекната од многуте обуки и дисциплинираното размислување за ризикот, сега е време да се искористи („зграпчи“) шансата за интерните ревизори да бидат признати како ценет и почитуван дел од организацијата.

Управување со ризикот на компанијата (Enterprise Risk Management - ERM)⁸ претставува важна одлука која треба да се донесе затоа што таа овозможува еден систем на известување на интерните контроли да ја покрие целата организација. Законот Sarbanes - Oxles се применува всушност во обелоденување на интерната контрола која ги подржува системите на финансиско известување во областа на усогласеноста. Обелоденувањата мора да се комплетираат секогаш кога ќе дојде до релевантни промени на околностите.

Ефикасен информациски систем кој веднаш реагира и притоа е брз и доверлив (сигурен) претставува фундаментален аспект на доброто корпоративно управување. Напорите на интерниот ревизор да помогне во управување и верификување на овој систем претставуваат добро потрошено време. Извршниот директор може да се потпре на својот раководен тим за составување и презентирање на веродостојните финансиски извештаи, како и за тврдењето по прашање на усогласеноста. Но, информации од објективни извори како што се екстерната и интерната ревизија може да се сметаат за посигурни.

8.3. Поборници за етика и за подобра компаниска култура

Уште еден аспект на интерната ревизија што зазема сè повеќе простор е вклучување на етичката програма во организацијата. Темел на повеќето модели на добра контрола вклучувајќи ја програмата за борба против криминални дела и активности и програмата за усогласување претставува етичка култура на вработените и на блиските соработници. Ако оваа етичка култура е позитивна и внимателна, тогаш главните прашања што се однесуваат на контролата во организацијата ќе се однесуваат на компетенцијата, свеста, ресурсите и ефикасноста, а не на злоупотребите, пречките и несоодветните однесувања. Времето поминато во оценка на етичката култура и во воспоставување иницијатива за промовирање добра атмосфера е воедно и добро потрошено време. Управувањето со ризикот на ниво на целата компанија функционира успешно само таму каде што има ефикасна комуникација и каде што повеќето луѓе се однесуваат со интегритет.

Практичниот совет 2130-1 (на ПА) се занимава со ова етичко прашање и со тоа како ревизијата може да придонесе за високите стандарди на однесување. Цитираме два клучни става од овој совет:

⁸ Рамка - документ за управување со ризикот на компанијата, на пример, COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004)

- Службата за интерна ревизија може да преземе неколку различни улоги на поборник за етика. Тие улоги може да бидат следниве: главен извршител за етика (омбудсман, извршител на усогласеност, советник за етичко извршување или специјалист за етика), член на интерниот совет за етика или проценител на етичката атмосфера во организацијата.
- Службата за ревизија треба да ги проценува состојбата на етичката атмосфера на организацијата и ефективноста на нејзините стратегии, тактики, соопштенија и други процеси за остварување на посакуваното ниво на почитување на законските и на етичките прописи. Овој совет поставува уште еден предизвик за професијата на интерната ревизија: утврдување колку да се вклучува во етичката функција и како најдобро да се задоволат минималните инпути за етичката атмосфера.

Врската што интерната ревизија ја има со процесот на управување уште повеќе ги зголемува важноста и одговорноста на професијата. Важноста на корпоративното управување постојано се зголемува, заедно со зголемената потреба за отчетност, која се чувствува во земјите насекаде во светот (Прирачник на Министерството за финансии, 2004).

8.4. Подготовка на интерната ревизија за работа во 21 век

За да ја одрази улогата на интерна ревизија што се менува, односно за да направи чекор кон управувањето со ризиците и контролите, оваа професија го почна менувањето на својата улога имајќи ја предвид таа цел. Во таа насока, според natwestinternational, клучни цели на промена се поставени за следните аспекти:

- Начинот на однесување и размислување - кој е клиентот; давање услуга наспроти додавање вредност; што добиваме со тоа ние, а не јас; не е важно тоа што работам, туку што постигнувам; може ли независноста и партнерството да постојат заедно.
- Стручност за одредени работи: софтверот (комуникациите, тимската работа) го поттикнува хардверот (техничкиот дел, работењето).
- Организација - поместување од онаа ориентирана на процес на онаа ориентирана на потрошувачите.

- Комуникација - поместување од ревизорските говори и анализа на она што е погрешно, на решение за наодите (симптомите) на проблемите (причините).
- Ревизорскиот процес - од оној со кој управува менаџментот, на оној со кој управува Управниот одбор.
- Од трансакции и единици да се премине на процеси и системи.
- Од заснованост на рачна обработка на заснованост на технолошка обработка.
- Од интерни историски информации на интерни надворешни и тековни податоци.
- Да го направиме што „може“ за да го постигнеме тоа што „мора“.

Според футуристите Neil Jacobson, светската економија, технологија, политика и бизниси ќе доживеат драматични промени како резултат на развојот на технологијата. Развојот на технологијата не влијае само на начинот на комуникација, туку и на начинот на работењето. Се претпоставува дека по 2020 година речиси 90% од сите деловни процеси ќе бидат автоматизирани. Начинот на кој организациите (и професиите) ќе ги перцепираат промените во новиот, технолошки доминантен свет на блогови, википедија, разноразни извори и на социјалните мрежи ја создава разликата меѓу успехот и неуспехот.

Затоа треба да се размисли какво влијание ќе има тоа на професионалните услуги, особено на ревизорската. Се поставува прашање дали е тоа закана или голема можност за интерните ревизори за додавање вредност на бизнисите на нов и возбудлив начин. Jacobson смета дека ќе биде второто, но дека тоа ќе бара од ревизијата повторно да ја „открие“ својата професија, односно да направи големи промени. Се разбира, ќе има нови ризици поради поголемата транспарентност и масовна експонираност. А, бидејќи денес сè повеќе се работи во ризични окружувања важно е да се управува со ризиците. Најголем ризик е да не се работи ништо. Затоа не треба да се игнорираат и да се потценуваат новите ризици. Треба да се запознаат и да се разберат за да се изнајдат начини како да се справува со нив. На тој начин, тврди Jacobson, интерната ревизија ќе го покрене својот пазар во нов возбудлив свет или ќе остане настрана, додека нејзиниот пазар се оддалечува од неа.

9. СТАНДАРДИ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО ИЗВРШУВАЊЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Како и секое подрачје на професионално дејствување, така и интерната ревизија не може да егзистира без сопствени „правила на игра“ како претпоставки за коректно и професионално извршување на ревизорската работа. Минималните индивидуални барања кои се поставуваат пред интерниот ревизор и организациските барања кои се поставуваат пред одделот за интерната ревизија, вклучувајќи го секако и прашањето на квалитетот на извршувањето на ревизорската работа, се решаваат со обликување стандарди за интерната ревизија и со етичките правила на професионално дејствување, содржани во Кодексот за професионална етика на интерните ревизори.

ПА Research Foundation (PARF) е една од многуте клучни институции што овозможува ПА Глобал да го постигне својот стратешки пресврт, а тоа е да биде префериран партнер во развојот на истражувањата и ширењето на знаење за да се унапреди оваа професија.

Мисијата на ПА Research Foundation (PARF) е проширување на знаењата и сфаќањата за интерната ревизија со релевантни истражувања и едукација за цели на глобалното напредување на професијата.

Визијата на интерната ревизија е да се разбере, да се обликува и да се унапреди глобалната професија на интерната ревизија иницирајќи и спонзорирајќи прибирање податоци, иновативни истражувања, како и навремена поделба на знаењето.

Повеќето развиени земји и многу земји во развој имаат филијали на американскиот Институт на интерните ревизори (The IIA) и организираат локални сопствени канцеларии или организации на институти на интерни ревизори. Интерната ревизија е една од неколкуте професии што се обидува да го дефинира глобалниот процес со стандарди, најдобра практика и истражувачки способности. Повеќето мултинационални компании имаат интерна ревизија и голем број вработени во ревизијата го поминуваат своето време во патување низ разни земји и региони. Истовремено, главните агенции за финансирање и развој имаат сопствени работни тимови на интерна ревизија за давање поддршка на програмите за развој и реконструкција кои тежнеат да им обезбедат помош на земјите во развој.

Рамката за дефинирање на постапките на вршење на интерната ревизија во кои се утврдуваат начелата и се даваат насоки за постапка за испитување и за оценување на работењето на компанијата ја прават **Стандардите за интерна ревизија** и **Кодексот на професионалната етика**. Основната цел на стандардите за интерна ревизија е квалитетната работа на интерната ревизија, разбирањето на улогата и должностите на интерната ревизија на секое ниво на управување во компанијата, на екстерната ревизија и другите тела за да се создадат стручни основи за спроведување, оценка на работењето на интерната ревизија, како и за подобрување на нејзиното функционирање во компанијата.

Според ПА, стандардите имаат четирикратна цел:

- 1) Да ги одбележат основните принципи кои го претставуваат извршувањето на интерната ревизија;
- 2) Да обезбедат рамка за изведување и промовирање широк спектар на додадена вредност со интерната ревизија;
- 3) Да постават основа за оценување на интерната ревизија и
- 4) Да поттикнат подобри организациски процеси и операции.

Овие стандарди го насочуваат ревизорот и му помагаат да го утврди обемот на ревизорските чекори и процедури што треба да ги примени за да се исполни ревизорската цел.

Со верификацијата на оваа практика и домашните стопански субјекти ќе бидат споредливи на меѓународниот пазар, така што и вниманието на странските инвеститори ќе стане поголемо (ЕСПА - European Confederation of Institutes of Internal auditors).

10. УЛОГАТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОМОВИРАЊЕТО НА ПОЗИТИВНИОТ ТОН НА ВРВОТ

Одговорност, интегритет и **етичко однесување** се соодветни области на интерес и надзор за активностите на интерната ревизија, било да станува збор за корпорациите, непрофитните организации или јавниот сектор. Од аспект на професионалните стандарди се бара интерните ревизори да ја „гледаат големата слика“ на управувањето, менаџирањето на ризикот и контролните задачи и нивното влијание или можното влијание врз сите стејкхолдери на организацијата.

„Културата на компанијата зависи од многу фактори - големина, без разлика дали тоа е јавно или приватно претпријатие, како е регулирана индустриската гранка, дали компанијата се зголемува со стекнување или одвнатре. Но, ништо не е поважно од постојниот тон на врвот“ - Синтија Купер - поранешен потпретседател на интерната ревизија во WorldCom.

Тонот на врвот е етичка клима генерирана од раководството на организацијата (од истражување на Donald H. Ricketts). Тонот поставен од управата има значително влијание врз вработените во организацијата. Однесувањето и акциите на вработените природно ќе гравитираат кон она што го презентираат супервизори, линиски менаџери, како и врвниот менаџмент.

Позитивниот тон промовира чесност, интегритет, транспарентност, правичност, компетентност, перформанси и остварување на мисијата во текот на организацијата. Спротивно на тоа, негативниот тон на врвот предвидува фокус на дното на линијата и пресретнување на себични лични цели во рамките на организацијата. Ако раководството на организацијата не успева да го постави позитивниот тон, вработените на сите нивоа ќе бидат склони да извршат повеќе непотребни или измамнички активности затоа што не е поставена етиката како грижа и или приоритет во рамките на организацијата.

За таа цел е направено истражување како интерната ревизија ја користи својата улога во организацијата за да влијае на промовирањето попозитивен тон на врвот. Како што кажуваат анкетите, резултатите и аналитичките коментари, од две многу различни организациски студии на случаи се заклучува што може ефикасно да направи интерната ревизија за да промовира позитивен тон на врвот и во целата организација.

Во литературата се среќаваат бројни истражувања за активностите на одделите за интерна ревизија, но за издвојување е специфичното истражување на ПА фондацијата за истражувања, Donald H. Ricketts од 2010. Ова истражување ги идентификуваше различните активности спроведувани од Одделенијата за интерната ревизија и нивната оценка за влијанието што сметаат дека го имаат тие врз тонот на врвот.

За да имаат најголемо влијание во промовирањето на еден позитивен тон на врвот, Извршниот директор на ревизијата мора:

- да ги креира активностите на Службата за интерна ревизија за да се задоволат потребите на организацијата,

- да има отворена и чесна комуникација со раководството и одборот,
- да биде подготвен да обезбеди насоки и водичи за етичко однесување, како и политики за спречување на измамите и проневерите,
- да биде на маса (на состаноци) со извршните управувачки органи,
- да служи како доверлив советник за прашања поврзани со етички вредности,
- да ги предводи напорите за координирање на етичката клима во рамките на организацијата,
- да обезбедува поефикасни консултантски услуги,
- да споделува информации со интерни и со надворешни обезбедувачи на консултантски услуги,
- да воспоставува и да ја подобрува улогата на интерната ревизија во самопроценка на контролите и на управувањето со ризиците на компанијата (*Control Self-Assessment/Enterprise Risk Management - CSA/ERM*).

РЕФЕРЕНЦИИ:

1. Allegrini, M. and E. Bandettini. 2006. *Internal auditing and consulting assignments in Italy: an empirical research*. Paper presented at the Fourth European Conference on Internal Audit and Corporate Governance.
2. Allegrini, M. and G. D’Onza. 2003. Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey. *International Journal of Auditing* 7 (3): 191-208.
3. Allegrini, M., G. D’Onza, L. Paape, R. Melville and G. Sarens. 2006. The European literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal* 21 (8): 845-853.
4. Arena, M., M. Arnaboldi and G. Azzone. 2006. Internal audit in Italian organizations. *Managerial Auditing Journal* 21 (3): 275-292.
5. Bou-Raad, G. (2000) “Internal auditors and a value-added approach: the new business regime”, *Managerial Auditing Journal*, 15(4), pp. 182-186.
6. Божиновска-Лазаревска, З. (2005), „Интерна ревизија“ авторизирани предавања, Економски факултет – Скопје, стр. 74.

7. Dierks, P. A. and Davis, E. A., April 1980. *Cruciality and mystique of internal auditing: last prerequisites for professionalism? Internal Auditor*, pp. 36-46
8. Greenwood E.: *Attributes of a profession* - New York, Prentise Hall, 1998
9. Gerald Vinton, 1991. „International audit in perspective: U.S./U.K. comparison“ auditing, management and ethics educator
10. IIA Institute of Internal auditors, 2011, *A Practical Guide to Everyday Challenges* (), достапно на www.theiia.org
11. Lawrence B. Sawyer, and Mortimer A. Dittenhofer *"Sawyer's internal auditing"*, The institute of internal auditors, fifth edition, 2003, str. 136
12. Nagy, A.L. and W.J. Cenker. 2002. An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal* 17 (3): 130-137.
13. Paape, L., J. Scheffe and P. Snoep. 2003. The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – a survey. *International Journal of Auditing* 7: 247-262.
14. Pickett Spencer, K.H., 2003. *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*, Johan Wiley and Sons (IIA Institute of Internal auditors)
15. Pickett Spencer, K.H., 2004. *The internal auditor at Work*, Johan Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
16. Pickett Spencer, K.H., 2005. *The essential Handbook of Internal Auditing*, Johan Wiley and Sons, 03-1
17. Rajkumar Adukia, July 2011. *Hand book on Professional Opportunities in Internal Audit/Assurance Work*
18. Richard Chambers and Paul McDonald, 2012, *7 Attributes of Highly Effective Internal Auditors*, достапно од 14, 2012 на <https://na.theiia.org/news/Documents/7%20Attributes%20of%20Highly%20Effective%20Internal%20Auditors.pdf>
19. Rick Julien and Jonathan Marks, 2009. *Chief Audit Executives and Audit Committees: Building a Strong Relationship*, Crowe Horwath LLP
20. Ricketts, Donald H. fund 2010, *Tone of the top* , The IIA (Истражување на IIA фондацијата за истражувања) достапно на www.theiia.com.
21. Sarens, G. And I. de Beelde. 2006. T The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing* 10: 219-241.

22. Selim, G., S. Sudarsanam and M. Lavine 2003. The role of internal auditors in mergers, acquisitions and divestitures: an international study. *International Journal of Auditing*. (3): 223-246.
23. The *Sarbanes–Oxley Act* (од 2002 година)
24. The code of etics of ИА, достапно на www.theiia.org
25. Tušek Boris i Sever Sanja, 2007. *Uloga interne revizije u povecanju kvaliteta poslovanja preduzeca u Hrvatskoj*, Zagreb,
26. Тушек Борис, 2004. *Финансиски и рачуновословени аспекти корпоративної управљања у профитним и непрофитним субјектима* – Хрватска заједница рачуновођа и финансијских дјелатника, Загреб,
27. (ERM) – COSO документ за управување со ризикот на компанијата, може да се види на веб страницата www.coso.org
28. Министерство за финансии на РМ, 2005. *Прирачник за внатрешна ревизија*, www.finance.gov.mk
29. Од излагањето на Neil Jacobson на годишната меѓународна конференција на институтот за интерни ревизори - The ИА's 2012 International Conference , Boston, juli, 2012
30. Поимник на ревизорските стандарди ИНТОСАИ
31. www.businessdictionary.com
32. www.crowehorwath.com
33. www.eciia.eu (*ECIIA - European Confederation of Institutes of Internal auditors...*)
34. www.investorwords.com (посетена страница на 30.08.2012)
35. www.natwestinternational.com

**Глава 2: МЕСТОТО НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА
МЕЃУ УПРАВУВАЧКИТЕ СТРУКТУРИ
НА ЕНТИТЕТИТЕ**

1. КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ

1.1. Дефинирање на корпоративното управување

Системот на корпоративно управување е дефиниран во спектар на контексти (Pergola и Joseph, 2011). Како концепт, корпоративното управување постојано еволуира и сè поцелосно се дефинира во текот на изминатите 20 години. При пребарување на Google, за терминот „корпоративното управување“ во бизнис-речникот се добиваат 1930000 резултати. Една од поексплоатирните (од businessdictionary) дефиниции е онаа што го дефинира управувањето како „рамка на правила и практики со кои одборот на директори гарантира одговорност, праведност и транспарентност во односите на компанијата со своите акционери и останатите засегнати (финансиерите, клиентите, менаџментот, вработените, владата и заедницата)“.

Ако од настанувањето на корпоративните компании се поставувало прашањето како сопствениците да ги контролираат менаџерите, тогаш соодветна дефиниција за корпоративното управување може да биде дека е тоа „начинот на кој менаџерите ги управуваат компаниите и карактерот на одговорноста што ја имаат кон стејкхолдерите“.

Hussey (1999) го дефинира корпоративното управување како манир во кој се управуваат организациите и начин на отчет на менаџерите кон своите сопственици.

Глобалниот институт на интерните ревизори (The IIA) го дефинира **процесот на управување** како: процедури што ги применуваат претставници на стејкхолдерите на организацијата (на пр., акционери и др.) за да се обезбеди надзор над ризикот и процесите на контрола, кои ги спроведува раководството.

Етаблираната светска финансиска институција - Светската банка корпоративното управување го дефинира како „унапредување на корпоративната чесност, транспарентност и одговорност“.

Financial Times го дефинираа корпоративното управување во потесна и во поширока смисла: „во потесна смисла, тоа е однос на компанијата кон своите акционери“ а во поширока смисла: „тоа е однос на компанијата кон друштвото во целост“.

Комитетот Cadbury го дефинира корпоративното управување како: „систем со кој компаниите се насочуваат и се контролираат“. Управните одбори се одговорни за водење-

то на своите компании. Улогата на акционерите во управувањето е да ги назначат директорите и ревизорите, така што ќе бидат задоволни едните од другите во соодветно поставена структура. (Cadbury A. 1992)

„Корпоративното управување вклучува збир на односи меѓу менаџментот на компанијата, нејзиниот одбор, акционерите и другите засегнати лица. Корпоративното управување, исто така, обезбедува структура со која се утврдуваат целите на компанијата, а воедно се определуваат и начините за остварување на овие цели, како и следењето на перформансите на компанијата. Доброто корпоративно управување треба да обезбеди соодветни стимуланти за да се остварат целите што се во интерес на компанијата и на акционерите и треба да го олесни ефикасниот мониторинг, со што ќе ги охрабри компаниите ефикасно да ги користат своите ресурси (ОЕЦД, Преамбула, 1999).

Еден од клучните елементи за подобрување на економската ефикасност е доброто корпоративно управување. Денес, корпоративното управување е општо прифатено како суштествен предуслов за воспоставување атрактивен инвестициски амбиент што се карактеризира со конкурентни компании и ефикасен финансиски пазар. Важноста на ефикасните финансиски пазари за стопанскиот раст во денешно време е поддржана и на макроекономско и на микроекономско ниво, каков што е случајот и со пошироката релација меѓу модалитетите на корпоративно управување и растот (ОЕЦД, 2003).

Малку понова дефиниција дава Рое (2004), кој го дефинира корпоративното управување како односи во врвот на компанијата: бордот на директори, високиот менаџмент и акционерите.

Според деловниот речник (BusinessDictionary.com), корпоративното управување е рамка на правила и процедури со кои управниот одбор ги обезбедува пресметливоста и транспарентноста во односите на компанијата со стејкхолдерите (финансиери, клиенти, менаџментот, вработените, владата и општеството).

Во управувањето со корпорациите се вклучени, секој на свој начин, неколку клучни стејкхолдери (Шуклев, 2009):

- **Одборот на директори** – го претставува формално-правниот авторитет во однос на политиката на корпорацијата.
- **Акционерите, поединци или инвестициски фондови**, кои имаат значителен интерес во корпорацијата.

- **Менаџерите, главниот извршен директор или врвниот менаџерски тим** - заземаат стратегиска позиција поради нивното знаење и секојдневно одлучување.
- **Вработените**, оние што се застапувани од синдикатот и кои поседуваат акции во корпорацијата може да влијаат врз одредени политики.
- **Кредиторите**, кои го поседуваат долгот на корпорацијата, исто така, може да влијаат врз политиката на корпорацијата.
- **Владата** е вклучена преку своите закони и прописи.

Насекаде низ светот, корпоративното управување е дефинирано на различни начини. Сепак, овие различни дефиниции имаат значајна заедничка основа, а тоа е концептот за интегрирано и ефикасно внатрешно управување.

Повеќето се согласни дека корпоративното управување се однесува на начинот на кој организацијата се насочува и се контролира (по примерот на Cadbury). Според Claude Cargoy (The ECIA) ⁹, добрите системи на корпоративно управување ги имаат следните основни компоненти што помагаат во обезбедување на деловниот успех:

1. Ефективно уредување на функцијата и надзорот на управувачките тела (одбори)
2. Ревизија
3. Сметководство
4. Управување со перформансите
5. Управување со ризикот

Управниот одбор треба да биде во можност да објавува извештаи за овие компоненти во контекст на ефективниот систем на интерна контрола.

Сè поголемото истакнување на корпоративната одговорност ја предизвикало потребата за поголема отвореност во начинот на кој приватните претпријатија и јавниот сектор управуваат со своите перформанси и ги соопштуваат нив на клучните стејкхолдери. Поради тоа почнало да се бараат механизми што може да помогнат во промовирање на трите поврзани концепти на интегритет, одговорности и транспарентност, кои се општо познати како добро корпоративно управување.

⁹ The European Confederation of Institutes of internal Auditing

Европскиот институт за интерна ревизија (The ECIA), во еден документ за клучни концепти на интегрирано и ефикасно внатрешно управување, се фокусира на следните клучни принципи што важат за сите сектори:

- Целосен и вкрстено функционален пристап на проценка на ризикот;
- Единствена рамка на системот на интерната контрола проследен со интегриран пристап за евалуација и управување со него;
- Соодветен механизам што гарантира генерално потпирање на системот на интерно управување потребен за осигурување на постојана усогласеност на тие системи и деловно-управувачките цели,
- Интерната ревизија за организацијата да значи дополнителна вредност под услов, независноста на таа функција да е загарантирана, правилно да се користи особено на управувачко ниво и нејзините овластувања да ја предвидуваат горенаведената функција на глобална доверливост.

Само на тој начин може да се осигури интегрирано, ефективно и ефикасно интерно управување.

Во таа смисла, еден од столбовите на корпоративното управување е поврзан со воспоставување стабилен систем на ревизија и одговорности. Директорите ги известуваат сопствениците на компаниите и комуницираат со разни стејкхолдери преку годишните извештаи, додека независните ревизори вршат повторна проверка на извештаите и сметките во име на сопственикот.

Како интересно сликовито поимање за корпоративното управување може да се спомене и следното: „Квалитетното корпоративно управување претставува стол со четири ногарки, а тоа се: управниот одбор; интерните ревизори, извршниот (топ) менаџмент и екстерните ревизори“ (Ljubisavljević S., 2012).

Интерната ревизија е клучна компонента на корпоративното управување. Кога се соодветно опремени, позиционирани и таргетирани, интерните ревизори се однесуваат како непроценливи очи и уши на одборите во своите организации (ПА УК, 2013).

1.5. Финансиски компоненти на корпоративното управување

Неодамнешните пропаѓања на многубројни компании во САД и во Европа во голема мера ја поткопаа довербата во пазарот на капитал, како и довербата што јавноста ја

имаше во корпорациите и во сметководителите (како подготвителите на финансиските извештаи), но и ревизорите на финансиските извештаи. Сè поголем е интересот за корпоративното управување и постои јасна потреба да се врати довербата во пазарите на капитал и другите сфери со зајакнување на корпоративното управување, со цел да се обезбедат финансиски информации од највисок квалитет.

Како реакција на сето ова, САД преку актот „Sarbanes – Oxley“, со кој се предложија нови правила за корпоративното управување во однос на Берзата во Њујорк, во голема мера се фокусира на улогата на надворешните ревизори и на нивната независност и на односот со членовите на Одборот (комитетот) за ревизија. Целта очигледно беше да се зајакне врската меѓу екстерните ревизори и неизвршните директори од одборот за ревизија и да се подобри интегритетот на раководството на претпријатието и на финансиското известување.

Европа, пак, продолжува да ја јакне практиката на корпоративно управување со развој на кодекси за корпоративно управување и таканареченото „меко законодавство“ поврзано со начелото „придржувај се или објасни“. Ваквиот приод ја користи потребата за објавување како регулаторно средство место како законска обврска. Работната група на експерти за деловно право од највисоко ниво (Зимската - „Winter“ група), даде свои препораки до Комисијата на ЕУ во однос на корпоративното управување.¹⁰

Како реакција на Извештајот на Зимската група, во 2003 година, од Комисијата на ЕУ беа издадени соопштенијата „Модернизација на деловното право и зајакнување на корпоративното управување во Европската унија – План за напредок“ и „Зајакнување на законски пропишаната ревизија во ЕУ“ (во кој се говори за корпоративното управување наспроти законски пропишаната ревизија, комитетите за ревизија и интерната контрола).

По распаѓањето на големите корпорации (во текот на доцните осумдесетти години), во 2003 година во Велика Британија, Советот за финансиско известување, Лондонската берза и сметководствената професија го формираа комитетот Cadbury. Целта на комитетот беше да се занимава со финансиските аспекти на корпоративното управување, со цел да се спречи можноста поединци да се стекнат со неограничена контрола врз една организација.

¹⁰ Нивниот извештај „Модерна регулаторна рамка за деловното право во Европа“ (во текстот именуван како Извештај на Зимската група) беше публикуван во ноември 2002 година.

Во истата преломна година за корпоративното управување (2003 година), FEE¹¹ подготви еден документ за дискусија во однос на финансиското известување и ревизорските аспекти на корпоративното управување. Овој документ се занимава со меѓусебната поврзаност и зависност меѓу финансиското известување, корпоративното управување и ревизијата, и тоа на следниов начин:



Слика 2.1. Однос меѓу финансиското известување, корпоративното управување и ревизијата

Областите што се преклопуваат вклучуваат:

- Интерна контрола, вклучувајќи ги финансиското известување и сметководствените политики;
- Надзор од неизвршните директори вклучувајќи ја и активноста на комитетот за ревизија;
- Известување од екстерните ревизори до акционерите и раководството;
- Интерна ревизија;
- Собрание на акционерите.

Стандардизација на корпоративното управување

Како клучни настани за историјата на корпоративното управување се сметаат носењата на различни регулативи, вклучително и на кодексите за корпоративно

¹¹ Фондација за економска едукација (Foundation for economic education - www.fee.org).

управување во одделни земји. До крајот на 2004 година во светот се донесени над 100 кодекси, повеќето од нив фокусирани на улогата и на функциите на највисоките органи и во компаниите. Се разбира, со оваа генерална скала на развојот на корпоративното управување не се опфатени сите земји во кои се донесени акти од овој вид.

Во исто време, со цел да се обезбеди единствен пристап кон корпоративното управување од политиката и бизнисот, но и со цел да се изгради единствена рамка за сите негови аспекти (акционерските права, засегнатите лица, обелоденувањето на податоци, работата на одборите итн.), беа промовирани принципите на корпоративно управување на ОЕЦД. Објавени се во 1999, а потоа се ревидирани во 2004 година. Тие имаат цел да претставуваат еден вид водич во доброто корпоративно управување.

Во овој контекст за истакнување се **четирите суштински вредности врз кои се заснова рамката на корпоративното управување на ОЕЦД:**

- **Воспоставување фер-односи:** Рамката на корпоративното управување треба да ги заштитува акционерските права и да обезбеди еднаков третман на сите акционери, вклучително на малцинските и на странските акционери. Сите акционери треба да имаат можност да добијат ефективна заштита во случај на кршење на нивните права.
- **Одговорност:** Рамката на корпоративното управување треба да ги препознава правата на акционерите според принципите утврдени со закон и да поттикнува активна соработка на корпорацијата и засегнатите лица во создавањето благосостојба, работни места и одржливост на финансиски стабилни компании.
- **Транспарентност:** Рамката на корпоративното управување треба да обезбеди сигурност дека ќе се врши навремено и точно обелоденување на податоци и информации во врска со сите материјални аспекти на компанијата вклучувајќи ги нејзината финансиска состојба, нејзиниот ефект, сопственоста и управувачката структура.
- **Отчетност:** Со рамката на корпоративното управување треба да бидат обезбедени насоки за стратешкото водење на компанијата, ефективното надгледување на менаџментот од одборот и отчетноста на одборот кон компанијата и акционерите.

По објавувањето на принципите на корпоративното управување на ОЕЦД, голем број земји, вклучувајќи ја и Македонија (Михајлова-Тикваровска и група автори, 2007), своите кодекси ги изработија врз нивна основа.

Со вградувањето на овие принципи во практиката на корпоративното управување во различни земји, практично се воведува **стандардизација** за прашањата од оваа област.

Со усвојување, следење и редовно надградување на кодексот за корпоративно управување, компанијата ја потврдува својата намера транспарентно да го води и да го промовира доброто корпоративно управување.

1.6. Принципи за корпоративно управување на ОЕЦД

Во услови на глобализација, големо значење има стандардизацијата на однесувањето на компаниите на пазарот. Принципите за корпоративно управување на ОЕЦД претставуваат пристап кон таква стандардизација.

Кодексот на корпоративното управување на ОЕЦД е генерален за да може да се вклопи во различните контексти и околности што треба да ги опфати. Меѓутоа, развиени се пет клучни принципи на корпоративното управување:

- 1) **Правата на акционерите** – рамката за корпоративно управување треба да ги штити правата на акционерите.
- 2) **Рамноправен третман на акционерите** – со рамката за корпоративното управување треба да се обезбеди рамноправен третман на сите акционери, вклучувајќи ги и малцинските и акционерите од странство.
- 3) **Улога на акционерите во корпоративното управување** - со рамката за корпоративното управување треба да се обезбеди точно и навремено обелоденување на сите материјално значајни прашања врзани за корпорацијата вклучувајќи ги финансиската состојба, перформансите, сопственоста и управувањето со компанијата.
- 4) **Обелоденување и транспарентност** - со рамката за корпоративното управување треба да се обезбеди точно и навремено обелоденување на сите материјално значајни прашања врзани за корпорацијата, вклучувајќи ги финансиската состојба, перформансите, сопственоста и управувањето со компанијата - финансиските и деловните резултати, целите на компанијата, сопственоста над акциите и гласач-

ките права, членувањето во одборите и надоместувањата за тоа, материјално значајните предвидливи фактори за ризик, структурите и политиките на управување и годишната ревизија, како и пристапот на корисниците кон информациите.

- 5) Одговорност на одборите** - рамката за корпоративно управување треба да обезбеди стратемиско водење на компанијата, ефективно следење на управувањето од одборот, одговорност на одборот кон компанијата и акционерите. Одборот мора да биде целосно информиран, мора да има фер-однос кон акционерите, да обезбеди почитување на законите, мора да ги проверува перформансите и политиките на ризиците, исто така мора да обезбеди поставување соодветни системи за интерна контрола, особено системи за следење на ризиците, финансиските контроли и на усогласеноста со законите; обелоденувањата и комуникациите. Одборот треба да го разгледа ангажирањето на неизвршните директори и да има пристап до точни, релевантни и навремени информации (и пристап до клучните раководители како што се генералниот директор на компанијата и интерниот ревизор и да може да се служи со независни совети на надворешни експерти).

Освен земјите-членки на ОЕЦД, овие стандарди почнуваат да ги применуваат и останатите земји во светот.

1.7. Принципите на IOSCO

На меѓународно ниво, комисиите за хартии од вредност (регулаторни тела на владите за областа на хартиите од вредност) се организирани во Меѓународната организација на комисии за хартии од вредност (IOSCO).

Цел на оваа организација е да промовира воведување високи стандарди на регулативата („IOSCO Objectives and Principles of Securities Regulation“, 2003) со кои ќе се обезбеди одржување ефикасност на пазарите на хартии од вредност, размена на информации, ефективен надзор врз меѓународните трансакции и интегрираност на глобалниот пазар заснован на строго почитување на усвоените норми. Нашата земја е редовен член на оваа организација и поради тоа таа е обврзана да ги почитува нејзините принципи.

Документот „Цели и принципи на Меѓународната организација на комисиите за хартии од вредност“ претставува основа за развој на регулативата од областа на

пазарите за хартии од вредност. Во него се наведени 30 принципи што треба да претставуваат основа за развој на регулативата за хартиите од вредност. Овие принципи произлегуваат од трите основни цели на регулативата:

- Заштита на инвеститорите;
- Фер, ефикасни и транспарентни пазари;
- Намалување на системскиот ризик.

Во делот од документот во кој се обработува проблематиката на заштита на инвеститорите, посебно внимание му е посветено на обелоденувањето податоци и информации за компаниите со чии хартии од вредност се тргува на пазарите. Притоа, се укажува дека „целосното обелоденување на информации кои имаат материјална важност за инвестициските одлуки е најзначајно средство за обезбедување заштита на инвеститорите. Кога располагаат со такви информации, инвеститорите се во состојба подобро да го проценат потенцијалниот ризик, да си обезбедат поврат на инвестицијата и, со тоа, да го заштитат сопствениот интерес. Во врска со барањата за обелоденување, најзначајна е примената на стандардите за сметководство и ревизија, со висок и меѓународно прифатлив квалитет“.

Придобивките за компаниите со добро корпоративно управување се во тоа што корпоративното управување ги зголемува довербата во компанијата и нејзината репутација. Тоа води кон пристап до нови инвеститори и фондови што овозможуваат раст, развој и иновации, што во крајна линија ја зголемува конкурентноста на таа компанија (Huan Karlos Fernandez Zara).

Посебно значење за доброто корпоративно управување имаат односите што компанијата ги гради со нејзиното надворешно опкружување. Снабдувачите, клиентите, потенцијалните инвеститори, средината во која компанијата го врши бизнисот и владата се најзначајните репрезенти на тоа опкружување.

Капиталот „бега“ од компаниите кои личат на црна кутија и се движи кон оние што се придржуваат кон добрите корпоративни практики (Михајлова-Тикваровска и група автори, 2007).

2. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ОД АСПЕКТ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Должноста доделена на управата и нејзиниот одбор за ревизија, во членот 41 на Осмата европска директива (за Законот за трговските друштва) за надзор над делотворноста на процесите на управување со ризиците и системот на контроли, само ги нагласува очекувањата на учесниците на пазарот на капитал да примаат транспарентни и сигурни информации за значајните постојни и нови ризици со кои се соочува една организација, како и начинот на кој се справува со тие ризици. Оваа фидуцијарна обврска на управните и на ревизорските одбори веќе не е ограничена само на ризиците од финансиското известување како што беше случај досега често. Денес овие тела мора исто така да вршат надзор и над ефикасното управување со стратегиските, оперативните, како и со ризиците на усогласување на своите компании.

Според **Claude Cargou**, поранешен председател на ЕСПА, тоа е подрачје во кое управните и надзорните одбори може да се свртат кон интерната ревизија и да побараат нејзината цел да биде независна оценка на ефикасноста на управувањето со ризикот и контролниот систем во рамките на целата организација. Во тој поглед интерната ревизија станува еден од темелите на доброто организациско управување.

Јасно е дека дефиницијата на интерната ревизија е во склад со концептот на корпоративното управување. Всушност, новоименуваниот ревизор треба да стекне добро разбирање за корпоративното управување и за неговите влијанија (Pickett, 2004). Корпоративното управување е сега глобален концепт кој влијае на сите земји и сите сектори на работење, стопанства и јавни услуги.

Модерен и ефикасен сектор за интерна ревизија треба да ги заземе следните позиции во однос на корпоративното управување (ЕСПА (Ed.) 2007).

- **Поддршка за ефективно менаџирање на ризикот**

Интерната ревизија треба да обезбеди поддршка на Одборите за ревизија и на Одборот на директори за ефикасноста на процесот, како и за известувањето за најважните ризици. Дополнително, интерните ревизори треба да им бидат од помош и на одборот на директори и на менаџментот за оценување и давање предлози за адекватноста на процесите за менаџирање на ризикот за да осигурат ефикасност во корпоративното управување.

- **Поддршка за обезбедување усогласеност**

Корпоративните политики, како и легислативните одлуки и правила мора да бидат надгледувани од менаџментот. Секторот за интерна ревизија објективно врши испитувања заради разумно тврдење дека овие процеси се ефективни. Секторот за интерна ревизија исто така може да советува како може да се подобрат програмите за спречување измами.

Ревизорскиот план треба да вклучи прегледи за програмата на усогласеност на компанијата, како и процедури што определуваат дали оваа програма може да биде подобрена. Имајќи ги предвид специфичните одредници и стандарди за корпоративното управување, менаџерските процеси треба да бидат јасно документирани од секторот за интерна ревизија, земајќи ги предвид меѓународните стандарди. Но, кога една компанија се стреми кон подобрување на својата усогласеност со законите и со корпоративните политики, треба да им го предочи тоа на интерните ревизори за да се направи баланс меѓу усогласеноста и советодавните улоги.

- **Поддршка на етиката**

Политиките на водење на една организација ја презентираат етичката средина, односно вредностите кои се толерираат и кои се прифатени од корпорацијата. Сите лица од една компанија имаат одговорност за етичката култура на организацијата. Во најголем број компании, комитетот за ревизија или комитетот за етика е одреден за контакт со вработените кои сакаат да пријават неетичко или нелегално однесување, кое може да наштети на сликата за корпорацијата или пак негативно да влијае на интегритетот на финансискиот и други извештаи на компанијата.

Интерната ревизија може да земе активна улога за поддршка на етичката култура, со тоа што ќе врши повремени оценки на етичката клима. За да се воспостави ефективна и напредна етичка култура, интерните ревизори треба да ценат дали етичките стандарди се јасни и разбирливи, дали се често комуницирани со вработените, дали има стратегија која ја поддржува етичката култура со регулаторни програми. За ефективни етички политики, структурата на компанијата треба да биде усогласена со структурата на стандардите за етика на тој начин што почитувањето на овие вредности ќе биде наградено, а кршењето - соодветно казнето.

- **Поддршка на Извршниот одбор**

Вклучувањето на менаџментот како еден од најважните столбови во спроведување

на корпоративното управување препознава силно влијание на менаџментот во поставувањето на начинот на кој се води компанијата. Затоа, секторот за интерна ревизија е во комуникација со менаџментот за да ги прегледа и да ги оцени процесите на менаџментот и да ги оцени системите за интерна контрола. Меѓународните стандарди за интерна ревизија опишуваат различни аспекти на очекуваната комуникација меѓу интерната ревизија и менаџментот (Стандардот 2060). Меѓународните стандарди особено предлагаат секторот за интерна ревизија да дава периодични извештаи на менаџментот за своите активности, цели, одговорности и за исполнување на планот. Ова известување треба да вклучува информации за разните изложувања на ризик, контролите, проблемите со корпоративното управување и други работи кои му се потребни на менаџментот или, пак, менаџментот ги бара.

- **Поголема поддршка за управниот одбор (бордот на директори)**

Професионалните насоки за управување, стандардите и „најдобрите практики“ ја означуваат важноста на квалитетната врска меѓу **комитетот (одборот) за ревизија**, бордот на директори и секторот за интерна ревизија.

За да се осигури интегритетот на важните системи за известување и надгледување, **бордот на директори** треба да воспостави и дефинира јасни, оформени одговорности низ целата компанија. Бордот исто така треба да се осигури дека ова ќе биде надгледувано од менаџментот. За разлика од **извршниот одбор**, бордот на директори не е во допир со секојдневните бизнис-операции или, пак, не е информиран за секоја одлука донесена од менаџментот, како и за потенцијалните ефекти од неа. Ова има негативно влијание врз процесот на донесување одлуки во однос на надгледување на одговорностите. Само со давање детални информации и со целосно познавање на организациската структура, деловните системи, инструментите и методите, одлуките може да бидат направени со добра основа, што позитивно ќе се рефлектира на корпоративното управување.

Секторот за интерна ревизија често е опишуван како „**прозорец кон целата компанија**“. Овој сектор, со ваков пристап низ целата организација, има уникатна позиција, која е од голема вредност за останатите три страни на корпоративното управување. Затоа, интерната ревизија треба да биде блиска до бордот на директори и да асистира во исполнувањето на нивните одговорности, за да се осигури висок квалитет на корпоративно управување.

Еден од начините на кои може да се исполни ова е со давање извештаи од интерната ревизија директно до бордот. Треба да се има доверба во интерната ревизија во една компанија во однос на тоа дека информациите што ќе им се дадат на главните менаџмент-сектори за дискутирање на ризиците и контролата ќе бидат целосни, навремени, точни и кредибилни. Главната улога на интерната ревизија е да му помогне на бордот на директори или, пак, на својот Одбор за ревизија во исполнувањето на сите одговорности за корпоративно владеење, со тоа што ќе дадат:

- Објективно оценување на постојниот ризик и на рамката на интерната контрола.
- Систематска анализа на деловните процеси и поврзаните контроли.
- Прегледи на постојните проценки на средствата.
- Извор за информации за големи измами или неправилности.
- Ад хок прегледи на други области кои имаат неприфатливо ниво на ризик или ги загрижуваат интерните ревизори.
- Прегледи на рамката за усогласување и специфични проблеми со усогласувањето.
- Прегледи за оперативниот и финансискиот успех.
- Предлози за поефективно и поефикасно користење на ресурсите.
- Оценка за постигнување на компаниските цели.
- Фидбек за придржување кон вредностите на компанијата и етичките стандарди.

2.5. Транспарентност и обелоденување на податоци и информации

Во врска со достигнатото ниво на транспарентноста и со обелоденувањето податоци за компанијата, најдобро судат одговорите на следните прашања што му се поставуваат на првиот човек на компанијата:

- Дали компанијата има политики и процедури за обелоденување податоци во писмена форма? Дали тие целосно ја одразуваат решеноста на компанијата да работи транспарентно?
- Дали политиките и процедурите за обелоденување податоци им се лесно достапни на учесниците на пазарот и на другите заинтересирани страни?
- Дали компанијата целосно ги почитува законските обврски за обелоденување податоци и информации?

- Дали има воспоставено системи на интерна контрола што обезбедува целосно и навремено обелоденување материјални информации и податоци?
- Дали на извршните членови и на директорите на компанијата им се познати последиците од необјавување или објавување податоци што може да доведат до заблуда?
- Дали целта на извршните членови и на директорите е обезбедувањето транспарентност на компанијата?
- Дали сопственичката структура на компанијата е транспарентна?
- Дали објавувањето податоци е фер?
- Дали компанијата објавува информации во исто време за сите заинтересирани страни, еднакво третирајќи ги индивидуалните и институционалните инвеститори?
- Дали компанијата има пишани политики и процедури за инсајдерско тргување и дали ги почитува и применува нив?
- Дали во компанијата се воспоставени системи на контрола на протокот на интерни и други ценовно чувствителни информации?
- Дали дефиницијата за ценовно чувствителни информации е јасно разбрана во рамките на компанијата? Или, напротив, истата ја толкува на начин што има цел одредени материјални факти да не бидат обелоденети во јавноста?
- Дали во компанијата постои изградена свест за придобивките од доброволното обелоденување податоци и информации?

За тоа колку информациите за работата на менаџментот, финансиите и останатите аспекти на работењето на компанијата се реални и интегрирани, утврдува интерната ревизија.

2.6. Улогата на интерната ревизија во промовирањето на успешното раководење

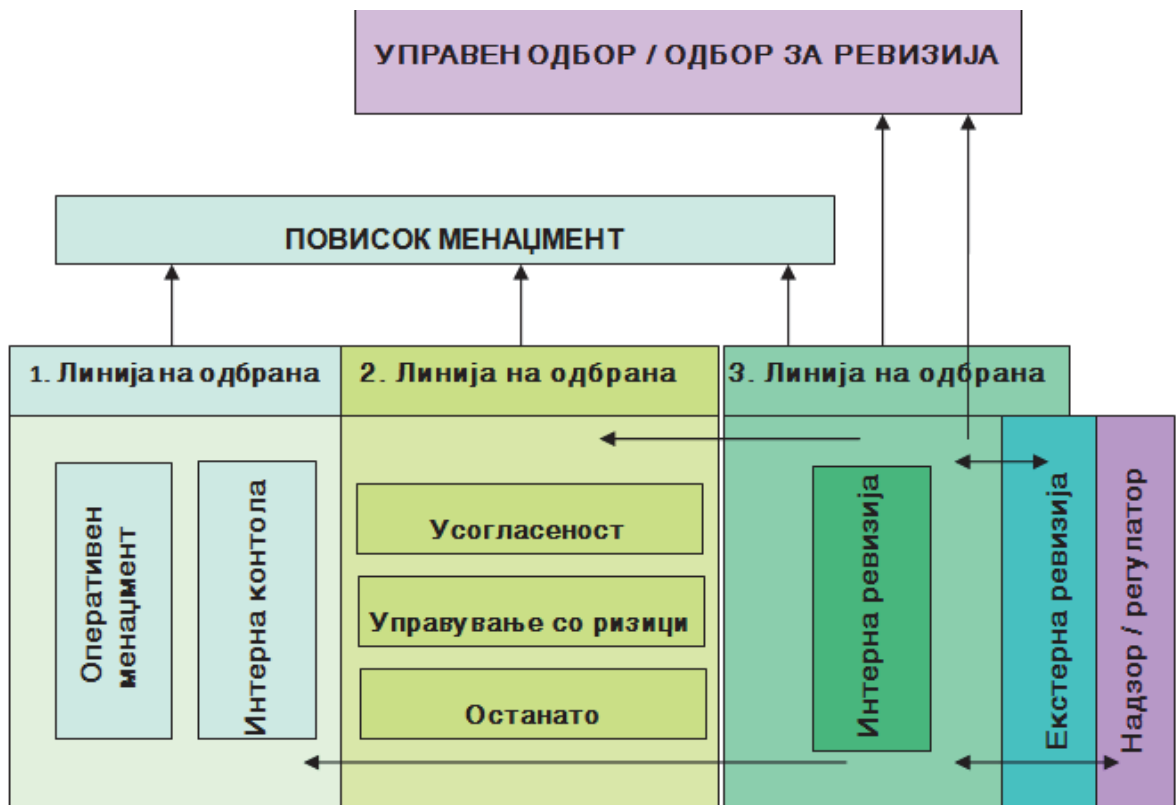
Во различните организации корпоративното управување, управувањето со ризиците и усогласеноста, различно се интерпретираат, а типично се работи за тоа како да се направи насочување и како да се управува со организацијата, со оптимизирање на перформансите, земајќи ги предвид ризиците и почитувајќи ги законските прописи и правила. Многумина мислат дека несоодветните практики на корпоративното управување,

управувањето со ризиците и усогласеноста се главни фактори за неуспех на организацијата, што довело до скорешната светска финансиска криза. Одборите не биле соодветно вклучени во проценката на апетитот за ризик на организацијата, а компензациите на менаџерите често биле врзани со краткорочни цели и резултати.

Модел „три линии на одбрана“

Европската конфедерација на институтите за интерна ревизија (ЕСПА), во еден документ за клучните концепти на интегрирано и ефикасно интерно управување, како еден од тие принципи ја вбројува интерната ревизија (како додадена вредност за организацијата) со загарантирана независност на функцијата.

Со подолунаведениот модел на три линии на одбрана, може да се обезбеди едно интегрирано, ефикасно и ефективно внатрешно управување.



Слика 2.2. Модел „Три линии на одбрана“

Категориите кои обезбедуваат „доверба“ се **трета линија на одбрана** на интерните контроли и системот на управување со ризикот, а се базираат на активности на независни функции кои можат да идентификуваат неусогласеност меѓу системот и ефективното

функционирање на интерните контроли имајќи ги предвид целите на целокупното управување со ризикот. Издвојувањето на одговорностите над контролата и поврзаното оперативно управување претставува важна мерка за избегнување на евентуалните судири на интереси.

Поради тоа, неопходен услов за остварување на целосен и ефикасен надзор над системот на интерно управување е присуството на независна активност, со која се интегрираат примарните одговорности на менаџментот од разни нивоа и се гарантира глобално, единствено и ефикасно управување со ризикот, интерните контроли и управувањето.

Моделот (трите линии на одбрана) обезбедува јасна рамка за разбирање на улогата на интерната ревизија во рамките на управувањето и процесите на интерните контроли во една организација, при што на прва линија се контролите на оперативниот менаџмент (кои се однесуваат на одговорностите и обврските во поглед на пресретнување, контролирање и намалување на ризиците), на втората линија се контролите на надзорот покриени од внатрешната управа (усогласеност, управување со ризиците, квалитетен ИТ-систем и други контролни одделенија), и третата линија ја составуваат независните уверувања.

Всушност, интерната ревизија ја формира третата линија на одбрана. Една независна функција на интерна ревизија, со пристапот на работа базиран на ризикот, обезбедува уверување на бордот на директори и на високиот менаџмент. Ова уверување укажува колку ефикасно се справува организацијата со своите ризици, а вклучува и уверување за ефикасноста на првата и на втората линија на одбрана.

Интерната ревизија, според овој модел, е служба која е независен организациски дел, функционално и организациски издвоена од останатите организациски делови во организацијата. Хиерархиски е лоцирана над оперативните организациски делови, а непосредно под Управниот одбор и Одборот за ревизија. Интерната ревизија, од позиција на „трета линија на одбрана“, обезбедува објективна и независна оценка на адекватноста и на ефикасноста на системот на интерната контрола, на точноста на сметководствената евиденција и на финансиските извештаи, на усогласеноста со интерните политики и со процедурите на компанијата и со законите и регулативата.

Големината на компанијата и интензитетот на трансакциите влијаат правопрпорционално врз големината на Службата за интерна ревизија.

2.7. Фокусирање на усогласеноста

Усогласеност претставува придржување и почитување на политиките, процедурите, законите, правилата, плановите и останатите барања. Таа се остварува со процесот на управување врз основа на барањата што треба да се применат, а се дефинирани во закони, правилници, договори, стратегии, политики, упатства итн.

Освен управувањето со ризиците што ќе биде посебна тема во следната глава на овој труд, усогласеноста е клучна задача во делокругот на интерната ревизија и исто така е важна компонента на процесот на корпоративното управување.

Институтот на интерните ревизори ја дефинира усогласеноста како: **Способност на разумно обезбедување усогласеност со политиките и плановите, процедурите, законите, прописите, договорите или други барања и нивно почитување.**

Широкиот интерес за корпоративното управување, управувањето со ризиците и усогласеноста, во почетокот бил потребен за обликување и имплементирање на соодветните контроли за усогласеност со регулаторните тела, но тој интерес од неодамна е свртен кон додадената вредност на бизнисот со подобри процеси на деловно одлучување и стратегиско планирање.

Во иста насока, многу автори што го следат развојот на интерната ревизија низ времето сметаат дека професијата преминала од основната проверка на усогласеност на услугите за уверување и консултантски услуги на корпоративно ниво. Овој скок се објаснува како чекор кон ревизијата базирана на ризикот во контекст на подобрување на процесот на управување како во приватните, така и во јавните претпријатија. Ова е сепак само поедноставено сфаќање, затоа што има многу комплексни факти кои влијаат на дебатата за усогласеност. Некои од клучните прашања кои се однесуваат на корпоративната усогласеност се наведени во предложението.

Многу оддели за интерна ревизија се задолжени за усогласеност и нивната главна улога е да вршат или да ги проверуваат усогласеноста и процесот на усогласување. Банките и осигурителните компании, на пример, дејствуваат во многу организирани окружувања и овие организации констатираат дека кршењето на комплексните правила, одредбите во врска со солвентноста, прописите, законите, директивите и политиката се сметаат за главни ризици за нивното претпријатие.

Помалите организации ги финансираат програмите за промени, заедничките потфати, промената на пазарот и прегледот на стратегиските перформанси, но најмногу ги интересира да обезбедат целокупното работење да функционира со одредени поставени стандарди и процедури. Почитувањето на релевантните стандарди е клучно за успехот во овие видови организации.

Многу организации имаат издвоена функција на усогласеност, која покрива клучни области што се однесуваат, на пример, на еколошките прописи, корпоративните обелоденувања и напращањата на заштита при работа, заедно со специјалната ревизорска програма за усогласеност. Тогаш, ангажманот на интерната ревизија може да биде фокусиран на практиката на усогласеност и може да извршува некој дел од работењето на усогласувањето како начин **на креирање додатни вредности во компанијата.**

Во **Практичните совети за интерна ревизија**¹² се сугерира одделот за интерна ревизија да посвети одредено време на преглед на програмата за усогласеност и во согласност со мислењата на вработените треба да настојува да спроведе нивно подобрување, каде што е тоа можно.

Упатството на Институтот на интерните ревизори ја промовира улогата на интерната ревизија, при што место едноставното учество во програмата за усогласеност, интерната ревизија го прегледува целокупното корпоративно управување со цел остварување на ефективна усогласеност.

Ако културата на компанијата не обезбедува усогласеност, тоа ја нарушува контролната рамка на корпорацијата и треба да се пријави на одборот и на комитетот на ревизија.

2.4. Односот на интерната ревизија и на управата на корпорациите

Рааре, Scheffe и Snoer (2003) ја истражувале врската меѓу интерната ревизија и корпоративното управување. Податоците за истражувањето се собрани од 15 најголеми компании од земјите од Европската унија. Основниот резултат од ова истражување е дека, всушност, има недостаток на интерна ревизија и одбори за ревизија во 50 компании и менаџерите не се свесни за препораките и регулативите за корпоративното управување.

¹² www.theiia.org

Усогласувањето со регулативите и прегледот на процедурите се наведени како основни задачи на интерната ревизија, додека имплементацијата на оперативните контроли се смета како главен придонесувач за интерните контроли.

Leung, Cooper и Robertson (2004) ја истражувале улогата на интерната ревизија во корпоративното управување во Австралија. Главниот резултат од нивното истражување е фактот дека културата и поддршката од бордот на директори се клучен фактор што директно влијае врз ефективноста на интерната ревизија.

Интерните ревизори се во единствена положба во услови на нивен статус на вработен на организацијата со одговорност да дејствуваат како обезбедувачи на уверувања. Ова бара од интерните ревизори да ги ценат и да ги следат разните одлуки на управата направени од менаџментот и исто така да го советуваат менаџментот за соодветноста и ефективноста на интерните контроли (Sarens and de Beelde, 2006).

Факт е дека бордот на директори е посочен како клучен фактор на корпоративното управување од регулативите и владините одбори низ целиот свет (Конгрес на САД, 2002; ASX, 2003). Бидејќи бордот на директори е исклучително одговорен за постигнување на целите на ентитетот, придонесот на интерната ревизија е да обезбеди информации потребни на бордот (Colbert, 2002). Улогата на интерната ревизија е круцијална и од помош на бордот на директори во нивната самопроценка на управувањето.

Истражувањата покажале дека од една страна ефективното корпоративно управување е значајно за фирмите од земјите во развој затоа што може да ги води кон управувачка совршеност и да им помогне на фирмите со слаба структура на корпоративно управување за пораст на капиталот и за привлекување на странските инвеститори. Од друга страна, интерната ревизија игра критична улога во корпоративното управување со обезбедување широк спектар на уверување и консалтинг-услуги.

3. КОМИТЕТ ЗА РЕВИЗИЈА ВО РАМКИТЕ НА ОДБОРОТ

Без оглед на тоа дали се работи за континенталните системи на корпоративното управување за кои е карактеристична двојна управувачка структура (надзорен одбор и управен одбор) или за англоамериканските системи на корпоративно управување во кои кумулираната улога на управата и на надзорниот одбор ги интегрира во единствениот одбор на директори (board of directors) со извршни и неизвршни директори, ревизорскиот одбор е еден од специјализираните пододбори, од каде што се делегираат соодветните

надзорни функции. Примарните функции на одборот за ревизија најчесто се поврзуваат со подрачјето на интерните контроли и управувањето со ризиците, финансиското известување, примената на законските прописи и регулативи, како и со релевантните подрачја и прашања во врска со процесот на екстерната и интерната ревизија.

Известувањето за интерните контроли и потврдувањето на веродостојноста на објавените финансиски извештаи претставуваат задача и извор на грижи на извршните директори, особено на главниот извршен директор и на главните соработници за финансии. Со уредување на корпоративното управување, одговорноста се лоцира кај самиот врв на организацијата. Одборот за ревизија, во меѓувреме, обезбедува уште некој механизам за надзор, со цел промовирање на етичките однесувања на корпоративните тела и однесување во согласност со законот. Кога се соочува со одредена засилена регулација, одборот именува соодветен одговорен соработник што ќе биде надлежен за даденото прашање.

Важна компонента на уредувањето на корпоративното управување се однесува на формирање одбор за ревизија во организацијата. Во ставот 205 од законот Sarbanes-Oxles, одборот за ревизија се дефинира како комитет (еквивалентно тело) воспоставен од одборот на директори за потребите на надгледување на процесот на сметководственото и финансиското известување и на ревизијата на финансиските извештаи на ентитетот. Ако не постои одбор за ревизија, тогаш целиот одбор на директори станува комитет (одбор) за ревизија.¹³ Комисијата за хартии од вредност наведува дека: „Комитетот за ревизија е важно тело, кое служи на интересите на инвеститорот за да се обезбеди котирачката фирма и нејзиниот сметководител да ги исполнуваат законски пропишаните одговорности. Бидејќи дефиницијата за комитетот за ревизија може да го вклучи целиот одбор на директори (ако комитетот не постои), овие правила не им налагаат на котирачките фирми да формираат комитет за ревизија.“

Според институтот на интерните ревизори, терминот „**комитет за ревизија**“ се однесува на раководно тело чија задача е да ги надгледува ревизиските и контролните функции на организацијата.

¹³ Spencer Pickett “The Internal Auditor at Work”, John Wiley & Sons, 2004, New Jersey, стр. 34

Институтот на интерните ревизори (ИА) прифаќа дека целите на комитетот за ревизија и на интерните ревизори се преплетуваат меѓусебно.

Стандардот 2060 на Институтот на интерните ревизори за независноста и објективноста јасно вели: „Извршниот раководител на ревизијата треба да поднесува периодични извештаи на одборот и на повисокото раководство за целта на активностите на интерната ревизија, за надлежностите, одговорностите и извршувањето во однос на планот. Во извештаите исто така треба да се навестат прашања за изложеност на значајните ризици и прашања во врска со контролите, во врска со корпоративното управување и други информации кои се неопходни или кои ги барале членовите на одборот и високото раководство. Во поголемите организации постои тенденција плановите и извештаите да му се прикажуваат на комитетот за ревизија.“

Успешен директор на службата за интерна ревизија (Chief Audit Executives - CAE) се труди да ја зајакне и врската меѓу Одборот за ревизија и менаџментот, што му успева со ефикасно остварување на нивната независност и со обезбедување проактивни информации и анализи за релевантниот ризик и за прашањата поврзани со управувањето.¹⁴ Силна врска со комитетот за ревизија е од суштинско значење за двете страни за да се исполнат сите одговорности кон високото раководство, управниот одбор, акционерите и кон екстерните страни.

3.1. Улогата на одборот за ревизија во корпоративното управување

Од настанувањето на корпорацииските компании, се поставувало прашањето како сопствениците да ги контролираат оние што управуваат?

За таа цел се развиени различни модели на управување со корпорациите, во зависност од карактерот на околноста и окружувањето (англосаксонски, германски, јапонски и европски), но не постојат поцврсти емпириски докази дека некој од тие модели е посупериорен од другите.

За сите модели на корпоративното управување е карактеристично постоењето на неколку тела што ја имаат клучната улога во корпорацијата. Тоа е, пред сè собранието на акционерите, а потоа надзорниот и управниот одбор чии членови ги избира собранието.

¹⁴ Rick Julien and Jonathan Marks, “Chief Audit Executives and Audit Committees: Building a Strong Relationship,” 2009, www.crowehorwath.com

Меѓутоа, големо значење имаат и одборите и комисиите формирани од управниот одбор, како и генералниот директор именуван од овој одбор.

Ефикасното корпоративно управување денес е важен механизам за заштита на акционерите, а одборот за ревизија, според современите концепти на корпоративното управување, е исклучително важна компонента на тој механизам.

Финансиските скандали што се случија во изминатата деценија (Енрон, WorldCom, Пармалат, итн.) и финансиската криза, чии последици уште се чувствуваат во многу земји, мотивираа нова иницијатива за да се зајакне заштитата на акционерите. Сите од нив беа во насока на подобрувањето на ефикасноста на корпоративното управување и на построг надзор на бизнисот на корпорациите во интерес на пошироката јавност и на сите засегнати страни. Како дел од таквите напори, денес од одборот за ревизија се бара да преземе поголема одговорност.

Потврдена е неговата клучна улога во корпоративното управување, а надлежностите се значително поголеми и проширени.

Улогата на одборот за ревизија според модерните концепти, содржани во документите на регулаторните институции во развиените пазарни економии, треба да содржи три вида надлежности:¹⁵

Прво, надзор на финансиските извештаи со цел да се обезбеди кредибилитет на финансиските извештаи или други видови информации кои се објавени во јавноста, во врска со финансиското работење.

Второ, надзор на внатрешна финансиска контрола, а ако не постои посебен одбор (комитет) или комисија за ризик, тогаш и надзор над системот за управување со ризикот.

Трето, надзор над постапките на интерната и на надворешната ревизија, кој вклучува оценување на ефикасноста на интерната и на надворешната ревизија, како и други одговорности пред сè во однос на надворешната ревизија (препораки за назначување и промена на ревизори, проверка на независноста на ревизорите, разгледување на планот за ревизија и ревизорски нацрт-извештај итн.).

Степенот до кој се справува одборот за ревизија со секоја од овие надлежности зависи од одлука на Управниот одбор, која повторно зависи од регулаторните барања.

¹⁵ Copnell T., audit Committe guide, 2nd edition, iCSa Publishing, London, 2010.

Затоа е важно, јасно да се дефинира улогата на одборот за ревизија од одборот и во посебен документ.

Начинот на конституирање на одборот за ревизија може да има директно влијае врз неговата работа. Затоа, управниот одбор треба да има предвид неколку важни фактори од кои зависи ефективноста на одборот за ревизија. Тоа се, пред сè, бројот на членовите на одборот, нивната компетентност и независност, начинот на наградување и ресурсите потребни за работа.

3.2. Функционирањето на одборот за ревизија

Успешното функционирање на одборот најмногу зависи од начините на кои се подготвуваат и се водат состаноците и на кој се известува за работата на комисиите и за оценувањето на евалуацијата на ефикасноста.

Освен членовите на одборот за ревизија, на седниците може да присуствуваат претседателот и некои членови на управниот одбор, генералниот директор и главниот финансиски директор, припадниците на други комисии или други лица што треба да придонесат за дискусија на конкретни прашања. Вообичаена практика е на состаноците да присуствува финансискиот директор, за многу прашања од областа на финансискиот менаџмент и сметководството. Исто така, на седниците присуствуваат и претставник на фирмата што врши надворешна ревизија и раководителот на интерната ревизија.

3.3. Улогата на одборот за ревизија од аспект на функцијата на интерната ревизија

При анализата на функционирањето на интерната ревизија, одборот за ревизија треба:

- да обезбеди дека лидерот на интерната ревизија има директен пристап до претседачот на одборот/одборот за супервизија, како и до комитетот за ревизија;
- да се увери дека функцијата на интерната ревизија и професионално е одговорна пред комитетот за ревизија;
- да ги прегледа и да ги оцени работните планови на интерната ревизија;

- да добива редовни извештаи за реализацијата на работните планови поврзани со функцијата на интерната ревизија и со годишниот извештај на функцијата на интерната ревизија;
- да врши преглед и мониторинг на реакциите од раководството во однос на откритијата и препораките на функцијата на интерната ревизија;
- да се состанува со лидерот на интерната ревизија најмалку еднаш годишно, без присуство на раководството и
- да врши мониторинг и проценка на улогата и ефективноста на функцијата на интерната ревизија во целокупниот контекст на системот за управување со ризикот на претпријатието.

Пред сè, одборот треба да го анализира годишниот план на интерната ревизија, колку е тој базиран на деловните ризици¹⁶, а потоа и нејзиното целосно функционирање, како и активностите на менаџментот во врска со наодите и препораките презентирани во извештаите на интерните ревизори.

Онаму каде што не постои функција на интерна ревизија или каде што таквата не би претставувала дел од целокупното раководење, комитетот за ревизија, на годишно ниво, треба да разгледа дали има потреба од функција на интерна ревизија и за тоа да даде свои препораки до одборот. Причините за отсуство на функција на интерната ревизија треба да бидат објаснети во делот за корпоративно управување, во рамките на годишниот извештај.

Сето горенаведено ги претставува минималните барања што треба да бидат вклучени во опфатот на должностите на комитетот за ревизија, во однос на постоењето на функцијата на интерната ревизија, независна од раководството.

Во својот (Green Paper) под име „Улогата, положбата и одговорноста на ревизорите во Европската унија“, 16 Европска комисија истакнува дека одборите за ревизија ги гледа како потенцијално моќно средство што може да ја засили независноста на екстерните ревизори и да се засили авторитетот на интерните ревизори во дебатите со оперативниот менаџмент.

¹⁶ International audit Committee Member Survey, KPMG, USA, 2010.

За целите на запознавање и разбирање на функцијата на **интерната ревизија**, одборот за ревизија собира информации од различни извори и тоа: документи за целите, овластувањата и одговорностите на интерната ревизија, правилникот на одделот за интерна ревизија, сите видови известувања што ги составува одделот за интерната ревизија (особено годишниот извештај за работењето на одделот за интерната ревизија), привремените известување на интерната ревизија, конечните известувања за резултатите од ревизорското истражување, извештаите за следење на остварените резултати и друго.¹⁷

Дел од своите активности одборот за ревизија треба да ги посвети на разгледувањето на квалификацијата и способностите на целокупниот оддел за интерна ревизија и на раководителите на одделот или на главниот интерен ревизор во остварувањето на целите и задачите на интерната ревизија. Во тој контекст, одборот за ревизија треба да утврди дали членовите на одделот за интерна ревизија се соодветно едуцирани за работата што ја извршуваат, дали се едуцираат континуирано професионално, дали членуваат во професионални здруженија и институции, дали ги следат промените во областа на информациските технологии и сл. Практиката покажала дека ревизорските одбори критичерски расправаат и носат одредени заклучоци и препораки во поглед на големината и на внатрешната структура на одделот за интерната ревизија. Запознавањето и разбирањето на функцијата на интерната ревизија е клучна претпоставка за идниот многу важен потфат на ревизорскиот одбор.

Gramling со соработниците (2004) нагласува дека „квалитетниот однос меѓу функцијата на интерната ревизија и одборот за ревизија исто така се одразува на обезбедувањето на оваа функција со соодветно окружување и поддржувачки систем заради одржување на нивната сопствена активност насочена кон управувањето (на пример, проценка на ризикот, уверување за контролите и усогласено работење)“ (стр. 198)

Carcello, Hermanson и Neal (2002) ги испитувале извештаите на одборите на ревизијата кај 150 американски компании. Дел од нивната студија се однесува на обелоденувањето на ревизорските пропусти. Тие утврдиле дека обелоденувањата поврзани со екстерната ревизија биле многу повеќе застапени од оние што се однесуваат на интерната ревизија,

¹⁷ The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, London; www.theiia.org

помалку од 50% од компаниите во нивниот примерок известиле дека одборот за ревизија одржува приватни состаноци со интерната ревизија.

Turley and Zaman (2004), од спроведени интервјуа во големи англиски компании за финансиски услуги, заклучиле дека еден одбор за ревизија е способен да „ги нагоди работите“, така што интерната ревизија ќе добие одреден степен на влијание во организацијата.

Според Rezaee и Lander (1993), темелено на одборот за ревизија, на една страна интерната ревизија придонесува за корпоративното управување со: носење најдобри практични идеи за интерните контроли и за процесот на управување со ризикот за одборот за ревизија, обезбедување информации за кои било измамнички активности или нерегуларности, спроведување годишни ревизии и известување за резултатите до одборот за ревизија. Од друга страна, ефективен одбор за ревизија ја засилува позицијата на интерната ревизија со обезбедување независна и поддржувачка околина и известува за ефективноста на интерната ревизија (Sawyer, 2003).

Согледувајќи ја досегашната практика на постоење и дејствување на ревизорските одбори во Македонија, за разлика од пазарно развиените земји, со сигурност може да се констатира дека знаењата и искуствата се премногу скромни, но не сосема непознати, особено во поголемите организации. Со постапното усогласување на нашето законодавство кон барањата на Европската унија, но истовремено и со реалната промена на нивото на свеста и дејствувањето на сите учесници во системот на корпоративното управување, за очекување е дека практиката на организирање и дејствување на одборите (комитетите) за ревизија, за одредени категории на трговски друштва, ќе биде се поприсутна и побогата.

Надзор над процесите на интернатата и на надворешната ревизија

Водичите за корпоративно управување и пишаните правила ја разоткриваат детално управувачката улога на одборите за ревизија и ја засилуваат врската меѓу менаџментот, екстерните и интерните ревизори (Blue Ribbon Committee, 1999; Smith Committee, 2003).

Одборот за ревизија има деликатни и специфични надлежности во однос на интерната ревизија. Првата се однесува на задачата на одборот за ревизија да придонесе за позиционирање на интерната ревизија во рамките на компанијата, така што таа ќе биде

независна во однос на сите нивоа на одлучување во компанијата, **освен највисокото раководство и Управниот одбор.**

Ако една компанија има интерна ревизија, одборот за ревизија обично учествува во **изборот и во разрешувањето на раководителот** на интерната ревизија и помага во **воспоставувањето односи** меѓу интерната ревизија, менаџментот и организациските единици во рамките на компанијата.¹⁸ Одборот за ревизија исто така треба да биде вклучен во процесот на **дефинирање на одговорностите** на интерната ревизија и на формулирање на нејзините цели и мисии за надзорот и оценката на контролните постапки. Освен тоа, одборот мора да ги земе предвид и **ресурсите на интерна ревизија** на располагање при извршувањето на нејзините функции.

Секако, интерната ревизија мора да има **соодветен однос** со одборот за ревизија, кој треба да ги разгледува нејзините извештаи и за нив да го информира управниот одбор. Уште една специфична компетентност на одборот за ревизија во однос на интерната ревизија е **следењето на односот и соработката меѓу интерната и надворешната ревизија**. Иако нивните улоги се многу различни, тие може да бидат, во голема мера, комплементарни, ако Одборот за ревизија ги координира ефикасно двата процеса. Така одборот придонесува за постигнување позитивни ефекти за компанијата и од интерните и од надворешните ревизии. Освен споменатите обврски, во делокругот на одборот за ревизија е вклучена **оценката на перформансите** на интерната ревизија.

Надлежностите на одборот за ревизија, делегирани од управниот одбор, во врска со надзор на интерната и на надворешна ревизија, треба да бидат објавени на веб-страницата на компанијата, како и во годишниот извештај, заедно со другите информации за целите, мисиите и резултатите од работењето.

5. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА КАКО ПОДДРШКА НА ДЕЛОВНОТО ОДЛУЧУВАЊЕ

Темелната цел на интерната ревизија во современите услови се испитувањето и оценката на вкупното функционирање на целосниот деловен систем и давањето мислења и предлози за подобрување на неговото работење. Целта на постоењето и дејствувањето на интерната ревизија во компаниите е и да се осигури заштита на ресурсите на компаниите

¹⁸ The audit Committee, The institute of internal auditors, USA, 2007

од нелојалното однесување на вработените, нелојалното однесување на соработниците што ги користат името и технологијата на компанијата, заштита на акционерите од нелојалното однесување на менаџерите, заштита на врвните менаџери од нелојалното однесување на менаџерите на пониските нивоа, да обезбедат службените извештаи за перформансите и даночните пресметки да бидат без грешка...

Учествувајќи во секоја фаза на деловните активности, интерната ревизија му стои на услуга на менаџментот со испитување не само на сметководствените и на финансиските податоци, туку и на сите останати постапки и релевантни информации во деловниот процес заради остварување на што **поголема ефикасност, ефективност и економичност** на работењето во целост.

Gerald Vinton истакнува дека интерната ревизија е континуирано и опсежно истражување на наизглед добрите организации со цел стекнување увид во реалната состојба или положба на организацијата и на нејзиното окружување заради постигнување подобра контрола над идното работење. За разлика од сите претходни дефиниции на интерната ревизија, оваа дефиниција ја изразува потребата за **насоченост на интерната ревизија кон идното дејствување** на компаниите, а не само кон преглед на минатите настани.

Улогата на интерната ревизија во процесот на деловното одлучување произлегува главно од фактот дека **интерната ревизија ги утврдува доверливоста, веродостојноста, реалноста и интегритетот на финансиските и на оперативни информации** што доаѓаат од различни организациски делови, а врз чија основа се носат соодветни деловни одлуки на сите управувачки нивоа. Во својата секојдневна работа, менаџерите на сите нивоа на организацијата се потпираат на информациите што ги обезбедува одделот за интерната ревизија. Претходната проверка на ревизорите и верификацијата на информациите го прави деловното одлучување посигурно и побрзо, со оглед дека се темели на информации проверени од стручни, објективни и независни лица. Планирањето, организирањето, водењето и контролата во помала и во поголема мера се темелат на тие информации.

Развојот на интерната ревизија како инструмент на деловното одлучување е последица на денешните турбулентни и сложени услови на работење и одговор на сите проблеми што се јавуваат кај традиционалниот пристап на одлучување.

Се јавува потреба од децентрализирано одлучување, при што целите на компанијата се делегираат на повеќе пониски хиерархиски нивоа. Тоа секако доведува до посебно нагласена улога и значење на планирањето, организирањето и контролата на сите нивоа во организацијата. Поради тоа **интерната ревизија ги истражува плановите, програмите, политиките и постапките за да може што пообјективно да се оцени планирањето на ниво на компанијата и на одделните организациски единици и тоа во смисла на оценка на можностите на остварување на поставените цели и соодветноста на организациските решенија кои треба да го осигурат нивното остварување.** Притоа, задача на интерната ревизија е и критички да се следи остварувањето на целокупниот план и на поединечните планови, да се информира менаџментот за отстапувањата од стандардите и од планираните цели и истовремено да се дават препораки и совети во врска со можните корективни акции, со кои би се отстраниле вообичаените отстапувања. Одлуката за изборот, начинот и времето на имплементацијата на корективните акции ја носи менаџментот и во тој контекст интерниот ревизор има советодавна улога, тој е сервис на менаџментот, а не доносител на одлуката.

Дејствувањето на интерниот ревизор, како што се мисли често, **не може да се сведе само на идентификување на проблемите** во дејствувањето на компаниите. Тоа е само прва фаза на неговата работа. Со идентификацијата на проблемите, интерната ревизија мора непрестајно да пронаоѓа нови решенија и да им ги предлага на менаџментот. Притоа, нужно е да се изгради и да се одржува добра комуникација меѓу менаџментот и интерниот ревизор. Интерната ревизија мора да воспостави **однос на соработка и доверба** со менаџментот и со извршителите. Само така интерната ревизија може да го оправда своето постоење.

Интерната ревизија мора перманентно да развива нови пристапи во интерното ревидирање, па така од неа се очекува сè повеќе да се насочува кон антиципирање на можните ризици во одделните подрачја на дејствување и на советување на менаџментот, за можностите на управување со тие ризици во смисла на обликување и надзор на соодветни системи на интерни контроли со кои ризиците ефикасно ќе се намалуваат.

РЕФЕРЕНЦИ:

1. Bernd Shartmann, 2007. The role of internal audit in corporate governance in Europe – ECIA (Ed.) 2007
2. Blue Ribbon Committee. 1999. Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. New York Stock Exchange and the National Association of Security Dealers.
3. Colbert, J. (2002) “Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors”, *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 147-152.
4. Copnell T., 2010. *Audit Committee Guide*, 2nd edition, iCSa Publishing, London
5. Goodwin, J. and T.Y. Yeo. 2001. Two factors affecting internal audit independence and objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing* 5: 107-125
6. Goodwin, J. 2003. The relationship between the audit committee and the internal audit function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing* 7: 263-278.
7. Gramling, A.A., M.J. Maletta, A. Schneider and B.K. Church. 2004. The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature* 23: 194-244
8. Huan Karlos Fernandez Zara (International Finance Corporation)
9. Hussey, R. (1999) “The familiarity threat and auditor independence”, *Corporate Governance: An International Review*, 7(2), pp. 190-7. 5
10. IOSCO - Меѓународната организација на комисиите за хартии од вредност („IOSCO Objectives and Principles of Securities Regulation“, 2003)
11. Leung, P., B. J. Cooper, and P. Robertson, 2004, *The role of internal audit in corporate governance and management* (RMIT Publishing, Melbourne)
12. Ljubisavljević Snežana, Univerzitet u Kragujevcu-Ekonomski fakultet и Vasiljević Momčilo, Viša poslovna škola strukovnih studija, Valjevo
13. OECD (2004.): „OECD principles of corporate governance“. Paris
14. Paape, L., Scheffe, J. and Snoep, P. (2003) “The Relationship between the Internal Audit

- Function and Corporate Governance in the EU – a Survey”, *International Journal of Auditing*, 7, pp. 247-262.
15. Pickett Spencer, 2004. *The Internal Auditor at Work*, John Wiley & Sons, New Jersey, pp. 23 and 34
 16. Rezaee, Z. and Lander, G. (1993), “The Internal Auditor’s Relationship with the Audit Committee”, *Managerial Auditing Journal*, MCB University Press, 8(3), pp. 35–40
 17. Rick Julien and Jonathan Marks, 2009. *Chief Audit Executives and Audit Committees: Building a Strong Relationship*, Crowe Horwath LLP
 18. Roe, M. (2004) “The Institutions of Corporate Governance”, Discussion Paper No. 488, Harvard Law School.
 19. Sarens, G. And I. de Beelde. 2006. T The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing* 10: 219-241.
 20. Sawyer, B. L. (2003) *Sawyer’s Internal Auditing. The practise of Modern Internal uditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th ed., pp. 120-121.
 21. Schneider, A. 2003. An examination of whether incentive compensation and stock ownership affect internal auditor objectivity. *Journal of Management Issues* 15 (4): 486-497
 22. The audit Committee, The institute of internal auditors, USA, 2007, www.theiia.org
 23. The Cadbury Report, titled *Financial Aspects of Corporate Governance*, is a report issued by "The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance"
 24. The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland (2004), *Boards, audit committees & governance*, достапно на: www.theiia.org/ia/download.cfm?file=283
 25. The Institute of internal auditors UK and Ireland, 2013, *Boards, audit committees & governance*, достапно на <http://www.iaa.org.uk/policy/policy-publications>
 26. Tušek, B., Žager, L., 2006. *Revizija*, HZRFD, Zagreb, str. 302-305

27. Van Peursem, K. 2005. Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal* 20 (5): 489-512.
28. Фондација за економска едукација (Foundation for economic education)
29. *ОЕЦД, Преамбула, 1999* (OECD Principles of Corporate Governance, Preamble)
30. Преглед на развојот на корпоративното управување во земјите на ОЕЦД, 2003 (Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries).
31. Тикваровска м-р Олга Михајлова и група автори, 2007. Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва и за стандардизација на корпоративното управување, International Finance Corporation, Washington
32. Шуклев, Бобек, 2009. Менаџмент, 6-то издание, Економски факултет Скопје, стр. 453
33. www.theiia.org
34. www.iaa.org.uk
35. Businessdictionary.com
36. www.ft.com
37. www.fee.org
38. www.worldbank.org

**Глава 3: КЛУЧНИ АСПЕКТИ НА ИНТЕРНАТА
РЕВИЗИЈА ВО ОДНОС НА
КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ**

Идејата за ефективен процес на управување се остварува на најдобар можен начин со најефикасна употреба на ревизорските ресурси. За воспоставување стабилен процес на управување со ризикот и контролите, треба да постојат: усогласеност со процедурите, доверливи информации и систем на финансиски известувања, добри мерки за борба против криминалните дела и разумно уверување дека сите корпоративни и деловни цели ќе се остварат. Прегледите за целите на утврдување на усогласеноста може да се користат за проверка дали се случува тоа што треба да се случува, како дел на ревизорскиот систем или како специјална програма предвидена за високоризичните области. Работата на истражувањето криминалните дела е корисна за идентификување на неправилностите, како и за истражувањето на проблемите во соработка со специјалисти (експерти). И ревизијата на информациските системи е клучна во новиот контекст на работење во кој информациската стратегија може да биде причина за разликите меѓу успехот и целосниот неуспех.

Контролната самопроцена и консултантските проекти, од своја страна, го упатуваат ревизорскиот процес кон **креирање додадена вредност**, при што интерните ревизори ја применуваат својата стручност во насока на поефикасно управување.

I. ИНТЕРНИОТ КОНТРОЛЕН СИСТЕМ ОД ГЛЕДИШТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Интерната контрола не е ништо ново и наназад, уште во 1949 година, Американскиот институт на овластени јавни сметководители (The American Institute of Certified Public Accountants – AICPA) тврдеше дека интерната контрола ги опфаќа планот на организацијата и сите подредени методи и мерки прифатени од бизнисот да ги чуваат неговите средства, да ги проверуваат веродостојноста и расположливоста на сметководствените податоци, да ја унапредуваат економската ефикасност и да охрабруваат придржување кон пропишаните менаџерски практики. Интерната ревизија низ времето ја потврдила причината за добри контроли и регулаторите ја почитуваа потребата за контроли. Беше утврдено дека контролите немаат супститут. Тие се одговорност за менаџментот и причината за постоењето на интерната ревизија.

Интерната ревизија е механизам со кој менаџментот на организацијата се самообезбедува така што системот на интерните контроли, за кој е одговорен менаџерот, функционира соодветно и ефикасно. Единиците за интерна ревизија се одговорни за повторното прегледување и тестирање на системот на интерните контроли и го известуваат менаџментот за какви било слабости или недостатоци. Тогаш останува на менаџментот да ги исправи таквите слабости. (Тушек, 2008)

2. ПОИМ ЗА ИНТЕРЕН НАДЗОР

Во услови на нагласена пазарна ориентација и приватната сопственост, надзорот добива сè поважна улога и значење во сите сфери на човековото дејствување. Меѓусебно поврзаните и зависни делови и потсистеми на целокупниот политички и економски систем поставуваат одредени цели што настојуваат да ги остварат. Основа за остварување на тие цели и функционирање на системот секако се одредени начела, правила и норми на однесување и дејствување. Сепак, во практиката во одделни процеси и состојби, а посебно во деловните се забележуваат отстапувања од правилата што на крајот резултираат со неостварување на поставените цели. Во тој контекст, механизмот на надзорот ги поврзува сите елементи на системот и го обезбедува остварувањето на однапред поставените цели и успешното функционирање на системот, неговиот раст, развој и опстанок.

Надзор е општ поим за испитување правилности и за отстранување неправилности во деловните процеси и состојби.

Појдовната основа во конципирањето на целокупниот систем на **интерен надзор** ја претставува **системот на интерните контроли**. Имено, функционално гледано, целокупниот систем на интерен надзор може да се спроведува со помош на интерните контроли што се вградени во деловните процеси, како и со надзор над нивното функционирање што се обезбедува со дополнителното, повисоко ниво на надзор – **интерната ревизија**.

Интерната контрола ја составуваат методите и постапките вградени во организацијата, а усвоени од менаџментот заради обезбедување непречено дејствување на сите деловни функции на ентитетот и тоа во согласност со начелото на самоконтрола од извршител до менаџер на сите нивоа.

Трајна задача на интерната ревизија е перманентното да води грижа за одржување и подобрување на квалитетен и целосен систем на интерните контроли како инструмент за управување со ризиците и да ги коригира воочените недостатоци и проблеми во тој систем во соработка со менаџментот.

Една од формите за кои интерната ревизија може да придонесе за создавање додадена вредност е давањето разумни уверувања за делотворноста на процесите на интерните контроли, т.е. советодавните услуги за цели на нивно подобрување, што е начин за подобрување на можностите за остварување на целите на компанијата со истовремено намалување на изложеноста на ризици. На тој начин, меѓу другите елементи на целокупната рамка на корпоративното управување, детално се издвојуваат два клучни облика на интересен надзор, и тоа интерната контрола и интерната ревизија (Тушек, 2008).

2. СИСТЕМ НА ИНТЕРНИ КОНТРОЛИ

За интерната или за управната, односно за менаџерската контрола постојат повеќе дефиниции. Една од нив е дефиницијата на INTOSAI дека интерната контрола претставува „организација, политики и процедури што се користат за да се обезбеди програмите да ги дадат очекуваните резултати; дека користените ресурси во овие програми се во согласност со поставените цели на соодветната организација; дека програмите се заштитени од загуби, измами и лошо управување и дека се на располагање сигурни и навремени информации, кои се користат при известувањето како поддршка во донесувањето одлуки.“

Според дефиницијата за контрола што ја дал основоположникот на функционалниот менаџмент Henri Fayol во 1916 година, „Контролата претставува процес на потврдување дали нештата се случуваат согласно со прифатениот план, со издадените и пропишаните процедури и со поставените принципи, сè со основна цел да укаже на слабостите и грешките со намера да ги исправи и да го спречи нивното повторување“.

Системот на интерните контроли е целина од сите мерки на надзор во рамките на една организација. Во него се содржани сите организациски директиви на целокупниот оперативен менаџмент „одгоре-надолу“, како и утврдените контролни механизми и задачи на надзор на лицата непосредно одговорни за процесите, но не и интерната ревизија (IIA Austria, 2004).

Меѓународните ревизорски стандарди го дефинираат системот на интерната контрола како „збир од полиитики и поитиитики усвоени од раководството на ентитетитиит, кои помаааит во оитварувањетит на неитовитте цели, односно за редовнитит и ефикаснитит уитравување на ентититетититит, вклучувајќи ти лојалностита ситрема полиитикиитте, зачувувањетит на средствата, ситречувањетит и оиткривањетит измами и итрешки, итточностита и комителитностита на сметководитвената евиденцијита и навременитит изититивување веродостититјни финансиски извешиттаи.“

Цели на интерната контрола

Набљудувано историски, процесот на интерната контрола претставувал механизам за спречување злоупотреби, измами, како и средство за рано откривање на грешките и неправилностите во работењето.

Со текот на времето, основни цели на процесите на интерните контроли (што превладува како став на теоретичарите) стануваат:

Оперативните цели на интерната контрола, кои подразбираат ефикасно извршување на тековните работни операции, во смисла на: ефикасно користење на средствата (активата) на ентитетот; обезбедување услови за одговорно располагање со паричните средства, побарувањата и со имотот на субјектот; заштита на компанијата од остварување загуба, односно максимизирање на нејзината вредност. Процесот на интерната контрола треба да им овозможи на вработените, во рамките на воспоставената организациска структура, ефикасно работење во насока на остварување на целите на компанијата.

Целите за информираност - се однесуваат на подготовка на реални, веродостојни, комплетни, редовни и конзистентни финансиски извештаи за интерно и за екстерно известување. Овие цели значат дека системот на интерна контрола треба да обезбеди точност и сигурност на сметководствената евиденција, односно да претставува точен и вистинит приказ на побарувањата и обврските, како и на приходите и расходите на компанијата. Извештаите треба да бидат квалитетни, навремени и точни¹⁹, со што ќе се овозможи процес на донесување соодветни одлуки од средниот менаџмент, работоводниот орган, Управниот одбор, акционерите и од супервизорските органи. Овие цели се

¹⁹ Под „точни“ се подразбираат извештаи кои реално ја прикажуваат финансиската состојба и се засноваат на прецизни сметководствени принципи и правила (Супервизорски циркулар, 2005).

однесуваат воедно на потребата за точни годишни и други финансиски извештаи, како и на објавувањето други податоци за финансиската состојба на компанијата до акционерите, супервизорите и до други надворешни субјекти.

Целите на усогласеност - подразбираат усогласеност со законите и со регулативата што се применува. Исполнувањето на овие цели дава сигурност дека сите активности на организацијата се во согласност со сите важечки законски прописи, супервизорски стандарди, интерни политики и процедури на компанијата.

Во последните години, обемот на овој процес е значително проширен во насока на опфаќање и следење на **управувањето со ризиците со кои се соочуваат ентитетите**.

Според Тушек и Покровац (2010), целта на интерните контроли е поддршка во остварувањето на целите на претпријатијата преку делотворно управување со ризиците.

Интерната контрола така станува природен дел на управувачкиот, извршен и информациски потсистем на претпријатието.

2.1. Воспоставување управувачка интерна контрола

Правилата на интерната контрола се поставуваат од високиот и од средниот менџмент, а се усвојуваат од управниот одбор. Оттука интерните контроли се управувачки контроли.

Раководителите мора да бидат свесни за фактите дека нивните подредени подобро работат ако подобро ги разбираат мисијата (основна задача) и целите на својата организација, како и причината поради која им е доделена активноста на која треба да работат.

Каналите на комуникација се дел од системот на контрола на управување. На пример, раководителот е должен на своите подредени да им укаже што очекува во поглед на ефектот, тие потоа се должни да дефинираат што е тоа што треба да се очекува во рамките на компонентата на организацијата за која се тие задолжени, а која е неопходна за постигнување на крајната цел на активностите што ги извршува организацијата. Од голема важност е комуникацијата да оди од пониските кон повисоките нивоа, но и обратно. Кога раководството ќе ги зацрта јасно целите и очекувањата, тогаш вработените се во можност да предлагаат начини за постигнување поголема ефикасност во постигнувањето на тие цели.

Управата е должна да обрне внимание на таквите предлози бидејќи вработените што работат во оперативата се често подобро запознати со процедуралните недостатоци што повисокиот менаџер едноставно ги превидува.

Контролни активности и поделба на должностиите

Сите вработени во организацијата имаат одговорност во процесот на интерната контрола: управниот одбор, раководниот орган, средниот менаџмент и другите вработени во компанијата (Супервизорски циркулар, 2005).

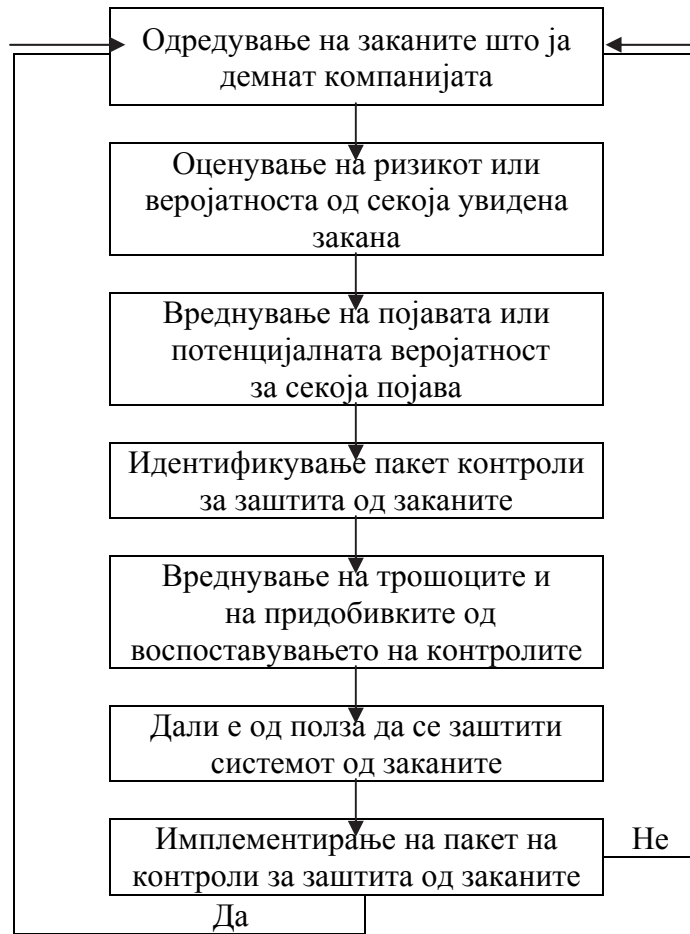
Управниот одбор и раководниот орган редовно бараат извештаи и информации за работењето на ентитетот и за исполнувањето на поставените цели. На пример, раководниот орган може да побара извештај за тековната финансиска состојба наспроти предвидените проекции, како и извештај за тековниот финансиски резултат наспроти планираниот буџет итн.

Прашањата врз таа основа од раководниот орган и добиените одговори од средниот менаџмент претставуваат контролна активност што може да открие проблеми од типот слаби системи на интерна контрола, грешки во финансиското известување, измама или криминални активности.

Процесот на интерна контрола е, всушност, непосреден одраз на хиерархиската структура во одредена организација. Кај нас таква јасна структура е најзабележителна кај банките. Хиерархиската линија во банките оди по следниот ред: акционери (собрание) - управен одбор - раководен орган - среден менаџмент – непосредни извршители. Овој процес претставува интегрален дел од процесот на корпоративното управување на банките.

Управниот одбор треба да е сигурен дека поставениот процес на интерната контрола предвидува активности од раководниот орган во насока на идентификување, мерење, следење и контрола на тие ризици.

Ефективниот систем на интерните контроли треба да ја следи *свршенијата за вреднување на ризиците што може да биде спроведувана во неколку чекори*. Американската книговодителска асоцијација AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) - утврдила **седум чекори** што е неопходно да се вградат во контролниот систем, а кои се дадени со следниот приказ:



Слика 3.1. Пристап за вреднување на ризикот во дизајнирањето на интерните контроли

Американската секторска група COSO (Committee of Sponsoring Organizations) на овие чекори го додава и „мониторингот“ како една од круцијалните компоненти на интерната контрола, кој предвидува дека целиот контролен процес мора да биде под мониторинг, што значи дека ќе може да има неопходни измени. На тој начин системот реагира динамично менувајќи се според потребите.

Персоналните карактеристики и стручноста на управниот одбор во комбинација со информацискиот менаџмент-систем и функцијата на интерната ревизија претставуваат значаен механизам што обезбедува навремено откривање на проблемите што може да влијаат врз намалувањето на ефикасноста на системот на интерните контроли (Супервизорски циркулар, 2005).

Работоводен орган (менаџмент). Работоводниот орган е одговорен за имплементација на стратегиите и на политиките одобрени од управниот одбор, како и за развој на процесите за идентификување, мерење, следење и контрола на **ризиците** на

кои е изложен деловниот субјект. Тој ја раководи и ја организира работата на деловниот субјект (банката) и секојдневно донесува конкретни одлуки во однос на **оперативното работење**. Исто така, одговорен е да креира организациска структура според која јасно се дефинирани одговорностите, овластувањата и линиите на комуникација и известување. Воспоставената **организациска структура** треба да овозможи ефикасно извршување на делегираните задачи.

Работоводниот орган е одговорен за составување на **правилата на интерната контрола**, како и за следење на адекватноста и ефикасноста на поставениот систем на интерните контроли.

Работоводниот орган е одговорен за извршување на одлуките и задачите добиени од управниот одбор, како и за **делегирање задачи** на средниот менаџмент и на лицата одговорни за одреден организациски дел во насока на поставување уште подетални процедури и правила за интерна контрола.

Оттука, значајно е работоводниот орган да утврди дали делегираните одговорности за развој и поставување подетални правила и процедури за интерна контрола се **спроведени од средниот менаџмент**.

Според Том Leuchtner (директор на Financial Crime Control Solutions), две клучни слабости на интерните контроли се: недостаток на сегрегирани должности и недостиг на надзор со континуиран, автоматски мониторинг со записи во „дневник“ (2011).

3. ДОПИРНИ ТОЧКИ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА СО ИНТЕРНАТА КОНТРОЛА

Одредувајќи ја содржината на поимите на **интерната ревизија** и на **интерната контрола**, само по себе се наметнува прашањето на **разграничувањето на содржината на овие поими**, односно прашањето во што се состојат разликите меѓу нив. Домашната и странската литература за ревизија релативно скромно ја обработуваат оваа проблематика. Сепак, некои автори во дел од своите истражувачки напори дале придонес на **ревизијата како научна дисциплина** заклучувајќи дека основната разлика меѓу интерната ревизија и интерната контрола треба да се бара во постапката на дејствување на овие две категории.

Во врска со тоа, **според постапката на испитување и отстранување на неправилностите**, внатрешниот надзор може да биде претходен или дополнителен.

Претходниот надзор се остварува со контролите. Интерната ревизија е **дополнителен надзор**, пред сè, на функционирањето на интерните контроли и на реализацијата на работењето во согласност со зацртаните цели. Темелна карактеристика на интерната ревизија е отстранувањето на одредените процеси ако не се во согласност со однапред утврдените критериуми. Затоа, ваквиот вид надзор е и **превентивен**.

Суштината на односот меѓу интерните контроли и интерната ревизија е во тоа што интерниот ревизор има одговорност да ги процени контролите, но не е повикан самиот да ги презема.

Она што интерните ревизори треба да го имаат на ум е дека контролите се соодветни и корисни само ако се дизајнирани за да ја постигнат целта. А интерните ревизори мора да ја знаат целта пред да преминат на соодветно проценување на контролите.

Ефикасна интерна контрола претпоставува дека компанијата ги одредила своите деловни цели и дека ги идентификувала и ги оценила ризиците што го загрозуваат постигањето на тие цели; го формирала и го спроведува во практика управувањето со тие ризици, како и дека ги надгледува и врши ревизија на тие системи на контрола за да се увери дека работат добро.

Често се смета дека најдобрите интерни контроли се вградени во работењето (процесите и постапките) на компанијата. Но, органот на управување не може да се потпре само на тоа, туку од раководителот треба да се бараат редовни прегледи и извештаи. Тие редовни прегледи ги опфаќаат идентификацијата, оценката и управувањето со значајните ризици; ефикасноста на системот на интерната контрола врзана за тие ризици, како и преземените акции по воочувањето на слабостите.

Кога станува збор за работењето на големите, диверзифицирани и децентрализирани деловни системи во денешните исклучително сложени и нестабилни услови, редовно се организира интерна ревизија што го контролира работењето на сметководствените и на административните контроли, односно што дава дополнителен, повисок степен на надзор на целокупното работење на компанијата.

Со давање разумни уверувања за делотворноста на процесите за добро корпоративно управување, процесот на управување со ризиците, како и интерните контроли, т.е. советодавните услуги за целите на подобрувањата во клучните подрач-

ја, интерната ревизија го потполнува квалитетот на управувачкиот процес и влијае врз намалувањето на изложеноста на ризици.

Интерната ревизија и контролата се дел од менаџирањето на ризикот во една компанија и затоа се и важни елементи за креирање на доброто корпоративно управување. Во оваа смисла, интерната ревизија ги оценува ефикасноста и ефективноста на системот за менаџирање на ризикот што е развиен и поддржуван од секторот за контрола.

Зошто се случува да не функционираат контролите?

Контролите, колку и да се методолошки поставени, понекогаш не ја постигнуваат својата цел. Иако контролите се нагодени да му помагаат на менаџментот подобро да ја извршува својата задача, многу менаџери ги гледаат контролите како закана или како предизвик што треба да се надмине.

Sawyer (2003) ги споменува следните четири видови реакции на контролниот систем:

- **Играње игри:** *која контрола се разбрани како предизвик, нешто што треба да биде совладано, а не како корисен додатоци на менаџерските техники;*
- **Саботажа:** *Вработените се обидуваат да ја уништат контролниот систем, да произведат конфузија и да креираат проекти со сложени карактеристики. Целта им е да ја направат системот нефункционален, неоправдан, со недостигајќи и неопходно сложен. Или, некои успеваат да ја игнорират системот целосно.*
- **Неточни информации:** *Менаџерите ја манипулираат со податоците, за да се прикажат себеси или нивната работна единица подобри, или, пак, да креираат податоци кои се толку лажни што контролите не може да дејствуваат на нив.*
- **Илузија на контроли:** *Менаџерите даваат такав впечаток дека контролниот систем е во сила и функционира. Но системот е игнориран или оневозможен да се илустрира. Добрите резултати иако се прикажуваат како заслуга на системот, додека за лошите се наоѓаат причини во несекојдневни околности, кои се надвор од системот.*

Оваа листа на нефункционални аспекти на интерните контроли е многу подолга, во зависност од спецификите на дејноста и од организациските системи. Таа, за интерните ревизори што го испитуваат контролниот систем, треба да биде задолжителна „листа за проверка“.

4. ИСПИТУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СИСТЕМОТ НА ИНТЕРНАТА КОНТРОЛА

Се цени дека најверодостојна оценка за ефикасноста на работењето на интерните контроли може да понуди токму интерната ревизија, како резултат на својот оперативен надзор на интерните контроли.

Една од задачите на интерната ревизија е да ја утврди ефикасноста од сите видови интерни контроли во ентитетот вклучувајќи ги интегритетот на финансиските процедури и соодветните законски и други регулативи. Значи, интерниот ревизор треба да тргне од резултатите на интерните контроли во остварување на целите на организацијата. Затоа е неопходно тие да бидат оперативно истражени и испитани, поради што и се врши *оперативната ревизија над интерните контроли*.

Оценувањето на контролите опфаќа две фази:

- оценување на дизајнот на системот за да се определи **соодветноста на контролата** и
- оценување на работата на системот за да се определи **ефикасноста на контролата**.

4.1. Оценување на соодветноста на контролата

Ревизорот мора да испита дали контролните цели ќе се постигнат со идентификуваните контроли. За ова е потребно да се користи ревизорско просудување. Оваа прелиминарна оценка на соодветноста на постојните контроли вклучува:

- Почнување со контролите на повисоко ниво (на пример, планирање и управување со ризикот) и потоа одење кон пониските контроли кај одделни трансакции;
- Разгледување на веројатноста дека нешто ќе тргне наопаку и значењето на ова за организацијата (материјалноста);

- Утврдување дали постојат компензирачки контроли што може да овозможат да се постигнат контролните цели;
- Утврдување дали постојат непотребни контроли или чија примена е прескапа.

Потребно е да се утврди дали контролите, во нормални околности ќе спречат и/или ќе ги откријат и ќе управуваат со ризиците/грешките. Ако ги спречуваат и/или откриваат ризиците/грешките, ревизорот треба ова да го заведе како заклучок во Програмата за ревизијата.

Вообичаено, ревизорот нема да ги тестира оние контроли што се сметаат за неадекватни, но може да направи дополнителни тестови (т.н. содржајни тестови) во екстремни случаи за да го идентификува и да го квантифицира обемот на тие грешки.

4.2. Тестирање (оценка) на контролите

Тестирање на контролите се врши за да се обезбеди дека системите за контрола се соодветни и дека се применуваат. Ова значи дека раководството треба да спроведува соодветни проверки или тестирања за да обезбеди дека поставените процедури се почитуваат, средствата се чуваат, се води сметководството и сл. Во никој случај интерната ревизија не треба да се гледа како дел од овој систем за интерни проверки.

Ревизорските тестови го дополнуваат тестирањето направено од раководството и се многу важен дел од независното оценување на интерната контрола што го врши интерната ревизија. Ова тестирање:

- потврдува дека раководството ги прави проверките и тестирањата и
- забележува нарушувања што раководството можеби не ги забележало.

Интерните ревизори го користат тестирањето за да го оценат функционирањето на системот и да формираат или да потврдат мислење во врска со соодветноста или со несоодветноста на контролата. Ова се прави со мерење на специфични карактеристики на избрани трансакции или процеси и резултатите се споредуваат со очекуваните. На пример, контролата треба да обезбеди дека во финасискиот извештај за определена година се содржани податоци само за трансакциите извршени во таа година, а не и трансакции од минати или идни години.

Постојат два главни вида тестирање: контролно тестирање или тестирање на усогласеноста и содржајно тестирање.

Целта на **тестовите на усогласеност** е да се соберат докази дека контролните процедури правилно се имплементираат и дека сигурно постојат. Овие тестови се прават за да гарантираат ефективност на функционирањето на мерките за интерна контрола во текот на контролниот период (во овој случај тестирањето исто така ќе се ориентира кон утврдување на постоењето на соодветни контролни мерки). Овие активности ќе обезбедат докази за ревизорот дека контролните мерки функционираат.

Главната цел на тестовите на усогласеност не е да се откријат грешки, отстапувања и можни измами, туку да се идентификуваат контролните процедури што не се извршуваат како што треба. Причините за пропустите и отстапувањата се поважни за ревизорите отколку самите пропусти и девијации.

Содржајните тестирања се детални тестирања на оние области од процесот кај кои се утврдени значителни отстапувања со тестовите на усогласеност.

Целта на содржајното тестирање е да се оценат соодветноста и комплетноста на резултатите, а не функционирањето на контролата. На пример, проверка дали износот кој му се платил вистински на доставувачот е ист со износот на фактурата и на налогот за плаќање.

Соодветно, високото прифаќање на интерните контроли на сите нивоа на организацијата може да се постигне само тогаш кога системот се приспособува кон конкретната ситуација, без да пропушти незабележани значајни разлики, но и без да развие неекономичен сигурносен „overkill“, туку успева да ја пренесе додадената вредност до вистинските корисници (The IIA Austria, 2004).

4.3. Интерно опкружување на контролите

Како значајна основа за постоење ефикасен систем на интерна контрола се покажало постоењето на адекватно контролно опкружување. Управниот одбор и рабоводниот орган се одговорни за промовирање етички стандарди и стандарди за интегритет, систем на морални вредности, како и за воспоставување контролно опкружување во организацијата со кое ќе се потенцира и ќе се укаже на важноста на интерната контрола за вработените од сите нивоа во организацијата.

Ако управниот одбор и рабоводниот орган веруваат дека интерната контрола е важна, и другите вработени ќе имаат ист став за интерната контрола. Исто така, иако

поставувањето адекватно контролно опкружување не претставува гаранција за остварувањето на целите на организацијата, сепак, отсуството на таквото опкружување само ги зголемува можностите за правење грешки и пропусти во работењето.

Според Европската конфедерација на институтите за интерната ревизија еден од клучните принципи на концептот на интегрирано и ефикасно корпоративно управување е **единствена рамка на системот на интерните контроли проследена со интегриран пристап за негова евалуација и управување.**

И покрај успешниот развој на контролните рамки²⁰, нивната примена е само делумна. Тие рамки се покажале корисни за создавање концептуално структурирани компоненти на системот на интерните контроли. Потребата за усвојување на целокупната рамка е силна и треба да се разгледува како предуслов за ефикасното спроведување на регулативите и нормите.

Во таа смисла, заслужува внимание признатата рамка „**три линии на одбрана**“ на Европската конфедерација на институтите на интерните ревизори, која се смета за важечки концептуален опис на контролните нивоа: контрола на првата линија, надзорни контроли на второ ниво и независно гарантирање на трето ниво. На **првата линија** се оперативниот менаџмент и интерните контроли. **Второто ниво** на контроли често се состои од активности во рамките на неколку компоненти на интерното управување (оддел за усогласеност, оддел за управување со ризикот, директор на финансии, оддел за квалитет и други контролни оддели), додека независното гарантирање (**трето ниво**) е независната функција на **интерната ревизија**.

Важен фактор на интерното окружување на контролите е и **културата на компанијата**.

Културата на една компанија ги опфаќа сите претпоставки, начела, норми и начини на мислење, типични за еден ентитет, кои влијаат врз однесувањето на соработниците и го обликуваат него. Таа е збир од правила кои функционираат толку добро што стануваат непишани закони и се предаваат на следните генерации како правилен начин на мислење, чувствување и постапување. (*Doppler u Lauterburg, 2005*). Ако се контролите вградени во културата на компанијата, тогаш нивното ефикасно функционирање е загарантирано.

²⁰ На пример, COSO - модел за интерна контрола на одборот на организациите спонзори; Одбор за контролни критериуми (CoCO) и др.

II. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ СИСТЕМИ (ФИНАНСИСКА РЕВИЗИЈА)

Глобализацијата на финансиските пазари и на растечката потреба за бизнис-информации влијае врз тековните сметководствени извештаи и врз нивната покриеност со ревизии. Клучен носител на континуираната ревизија и известување може да биде само интерната ревизија што, пак, е добра основа за континуиран преглед и од екстерната ревизија.

1. РЕВИЗИЈА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ

Главната цел на ревизијата на финансиските извештаи е да му овозможи на ревизорот да изрази мислење за усогласеноста на финансиските извештаи со постојната рамка за финансиско известување, односно дали финансиските извештаи презентираат реална слика за постигнатите резултати од работењето.

Корпоративното управување видно се развива во последните години како одговор на скандалите од финансиското известување (како што се на Enron, WorldCom и Parmalat) со ослабена доверба во независноста и сигурноста не само од ревизорските фирми, туку исто така и од сметководствената професија и од финансискиот пазар во целост (Ibrahim El-Sayed Ebaid, 2011).

Основната придобивка за корпорациите од спроведувањето на финансиските ревизии се состои во следното:

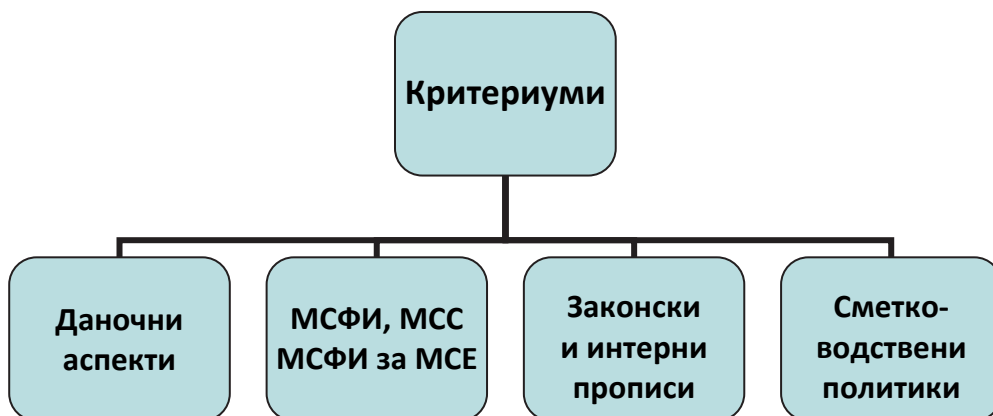
- Заштита на интересите на сопствениците на капиталот,
- Создавање реална и објективна информациска база за управување,
- Можност за добивање дополнителен капитал намален за ризикот од вложување.

Иако активностите на интерната и на екстерната ревизија во поглед на финансиската ревизија може да се поклопуваат, па дури и да бидат идентични во одредени активности во врска со ангажманот, сепак постојат разлики на овие две релации поради разликите во нивните цели. На оваа тема е многу пишувано, но заклучоците се единствени: улогата на интерната ревизија е определена од менаџментот и нејзините цели се разликуваат

од оние на екстерниот ревизор, наименуван да известува независно за финансиските извештаи, односно да утврди дали финансиските извештаи имаат значајни погрешни прикажувања.

За разлика од екстерната ревизија, која ги испитува финансиските извештаи само во однос на нивната усогласеност со сметководствените прописи, стандарди и политики, интерната ревизија го цени пред сè начинот на нивното изготвување, со или без постоење и уважување на соодветните интерни контроли (интерните акти и законските прописи, донесените сметководствени политики, меѓународните стандарди за финансиско известување, реалната документација на која се базираат пресметките и др.).

Така, на пример, како критериуми за финанска ревизија на еден профитен субјект, освен општоприфатените сметководствени начела и легислативи, се земаат предвид и даночните прописи и даночните правила (на кои екстерната ревизија не обрнува посебно внимание).



Слика 3.2. Критериуми за финанска ревизија кај профитен субјект

Со ревизијата на финансиските извештаи направена од интерната ревизија може да се утврди, многу подетално отколку со екстерната ревизија, дали изготвените финансиски извештаи даваат вистинска и објективна (фер и точна) финансиска состојба на резултатите од работењето (Robertson J.C. и Davis F. G., 1995).

Сметководствените системи и сметководствените трансакции се област од особен интерес за интерните ревизори. Тука интерната ревизија има потреба да ги разбере главните контроли во сметководствените системи на организацијата, со цел да се извршат други важни оперативни тестови, чии резултати треба да имаат значење за сопствениците и за менаџментот на организацијата.

Сметководствените политики се еден од клучните фактори за реалност на финансиска извештаи. Според МСФИ, во одредени ситуации, изборот меѓу две или повеќе сметководствени политики кај конкретен стопански субјект и условите во кои тој дејствува обезбедуваат реални или помалку реални информации во финансиските извештаи. Имајќи предвид дека една од задачите на интерната ревизија е обезбедување квалитетни финансиски извештаи, постои голем интерес кај интерниот ревизор за избор на соодветни сметководствени политики. Затоа, ревизорот може да земе задача да учествува во изборот, имплементацијата и во промените во сметководствените политики на компанијата.

2. ФИНАНСИСКА РЕВИЗИЈА НА СМЕТКОВОДСТВЕНИТЕ ЕВИДЕНЦИИ

Една од сеопфатните цели на контролата во интерното сметководство е да се обезбеди дека трансакциите се евидентирани во согласност со општо прифатените сметководствени принципи. Оваа цел оди подалеку од физичкото евидентирање на сметководствените настани во мануелни и во автоматски форми и вклучува менаџмент-процес за правење проценки и други одлуки поврзани со крајните подготовки на финансиските извештаи. Ова е широката област кај која екстерните ревизори често имаат **примарна улога поддржана со интерната ревизија. Сепак, интерната ревизија има потреба да го земе предвид прегледувањето на главната книга - како и поврзаните финансиски контроли.**

Кога интерната ревизија им обезбедува поддршка на екстерните ревизори при прегледувањето на главната книга (поврзани контроли), Lois Munro (2009) смета дека екстерните ревизори треба да им обезбедат некое упатство во смисла на тоа кои видови сметки да ги анализираат, кои видови тестови да ги извршат и слично. Ова исто упатство може да ѝ биде од корист на интерната ревизија дури и кога не работи за поддршка на екстерните ревизори.

За комуникацијата на интерните и на екстерните ревизори пишува и Colbert, J. (2002), укажувајќи на неопходноста од нивната соработка.

Интерната ревизија исто така може да биде **замолена од менаџментот** да изврши процедури на финансиска ревизија што се независни од екстерната ревизија на крајот од годината или да ги прегледа финансиските контроли во некоја помала единица што е стекната неодамна или не е вклучена во планот на надворешната ревизија.

James (2003) го испитувал ефектот на структурата на интерната ревизија врз можностите таа да ги спречи измамите во финансиските извештаи.

Финансиски ориентираната интерна ревизија обично е процес од неколку чекори што почнува со стекнување разбирање за сметките и системите од интерната ревизија, потоа следи истражување кај кое грешките во финансиските извештаи може да се појават и продолжува низ извршувањето на соодветните тестови за вреднување на контролите. Концептот се состои, всушност, во добро проучување на шемата на сметки на организацијата, на нејзините сметководствени процеси и на тоа како финансиските извештаи произлегуваат од тие сметки.

Секоја организација, зависно од нејзиното деловно работење, има различна шема на сметки и различна збирка од сметководствени трансакции. Интерната ревизија треба да стекне сознание за тие различни, потенцијално значајни сметки и трансакции.

2.1. Испитувања на интерната ревизија поврзана со готовите парични средства

Во почетокот, ревизиите најголемо значење им придаваа на интерните контроли врз готовината. Но, изворите на фактичката готовина во модерните организации се лимитираа на мали износи на пари во благајната за многу мали, разновидни набавки. Затоа, модерниот интерен ревизор треба да се оттргне од претераното нагласување на контролите врз сметката на релативно малите износи на готовина, додека се игнорираат многу позначајни прашања за контрола. Тој треба да открие каде игра значајна улога готовината во операциите на организацијата и треба да изврши преглед на соодветните контроли.

Во која било операција што вклучува манипулација со готовина, интерниот ревизор треба да се концентрира на тоа дали е готовината правилно заштитена од кражба, дали е брзо трансферирана на соодветни сметки и дали е управувана на начин што најдобро ќе му служи на ентитетот. Контролите за правилна заштита на готовината вклучуваат такви обични работи како чување мали износи на пари во заклучени, сигурни капацитети (средства), превоз на готовинските депозити во специјални оклопни возила и обесхрабрување на кое било искушение на вработените или на други лица со строги контроли - со издвоени надлежности.

	Ревизорски постапки (чекори)
1.	Да се идентификуваат местата каде што се чуваат готовината или готовинските еквиваленти лоцирани низ ентитетот. Прегледите треба да ги вклучат функциите на благајникот, документите со готовинска вредност (како што се документите што се откупуваат во пари) и хартиите од вредност.
2.	Да се дејствува како сведок, ненадејно или со придружба на член на менаџментот, да се посети едно или повеќе места каде што се чуваат готовите пари и да се изврши формално пребројување на готовината, да се усогласи тоа пребројување со сметководствената евиденција испитувајќи ги сите разлики.
3.	Да се прегледаат сите процедури во врска со готовината и да се коментира адекватноста и вниманието на контролите вклучувајќи оддејствување на одговорностите.
4.	Да се изврши инспекција со „одење“ на сите локации каде што се манипулира со готовина, со даден акцент врз сигурноста на готовите пари и на готовинските еквиваленти.
5.	Да се утврди дека процедурите за евидентирање на примањето, давањето во депозит или исплатите на сите готовински трансакции се во ред.
6.	Ако компјутерските терминали се користени за готови пари, да се определи дали постојат контроли на „влегувањето“ и „излегувањето“ од тие терминали и дали процедурите бараат периодичен преглед на терминалните логирања.
7.	Да се определи дали процедурите бараат супервизорскиот или менаџерскиот персонал да ги прегледува и да ги одобрува сите книжења во дневникот евидентирајќи ги готовинските трансакции и усогласувајќи ги готовинските рутини.
8.	Да се утврди дека лицата што се вклучени во депонирањето пари и евидентирањето на готовинските примања се покриени со осигурувања во соодветни износи.
9.	Да се проценат процедурите во местата за чување на парите низ ентитетот вклучувајќи: <ul style="list-style-type: none"> - користење парични попусти за авансни плаќања; - ефективно користење на ЕДИ (електронска размена на податоци) и електронски трансфери на пари; - користење сметки со нула салдо во платниот промет; - поприфатливо издавање кредитни картички отколку парични аванси на вработените за патување.

Преглед 3.1. Ревизорски процедури поврзани со готовината

Готовината секогаш има временска вредност (неискористената готовина не собира камата на банкарската сметка). Интерната ревизија секогаш бара ситуации кај кои подобрените контроли и процедури може да ја пренесат готовината побрзо на соодветните

банкарски сметки.

2.2. Процедури за оперативна ревизија на сметките на побарувања

Предмет на ревизорскиот интерес за сметките на побарувања е наплатата на побарувањата. Организацијата може да се соочи со значајни ризици ако не ги евидентира наплатите правилно или ако не ги следи добрите процедури за наплата на сметките на побарувањата чиј рок на плаќање е изминат.

Организацијата треба да ги следи добрите практики за наплата. Различни практики се применуваат кога станува збор за сомнителна наплата од етаблираните клиенти. При тоа се внимава, да не се биде премногу агресивен во барањето на наплатата. Овој сегмент од активностите на секоја компанија треба да е усогласен со етичката култура на компаниите, за која исто така се грижи интерната ревизија. Спорните и ненаплатливи сметки треба да се предадат на правниот персонал или на надворешна агенција за наплата. Интерната ревизија треба да врши преглед на овие практики. Според Sawyer (2003), кај побарувањата се важни следните ревизорски процедури:

Ревизија _____ Локација _____ Датум _____

Ревизорски постапувања	
1.	Да се добие копија од графиконот на организацијата и да се утврди дали постои правилно разграничување на должностите низ процесот на сметките на побарување.
2.	Да се прегледаат објавените процедури за сметките на побарувања и низ дискусии со менаџментот да се утврди дека тие политики се тековни.
3.	Да се селектира примерок од салдата на сметките на побарувања на клиентите и да се испита дали: <ul style="list-style-type: none">- салдата на сметките се поддржани со фактури за продажба;- цените, зголемувањата, основните и договорните рокови/услови се точни;- фактурите за продажба се усогласени со евиденциите на одделот за транспорт;- кредитот е правилно прегледан и одобрен;- фактурите биле правилно евидентирани во детали и на соодветни сметки.
4.	Да се избере примерок од евиденциите на одделот за транспорт (испорака) и да се спореди со евиденциите на сметките на побарувања за да се определи точноста и наременоста на фактурирањето.
5.	Да се избере примерок на одобрените продажни кредити за да се определи дали сите книжења биле конзистентни со оригиналното фактурирање, дали се правилно евидентирани и дали биле конзистентни со соодветните нивоа на одобрување.
6.	Да се избере примерок на стари салда на сметки на побарувања за да се определи нивото на наплата, како и проценката на менаџментот на статусот на сметката.

7.	Да се избере примерок на грешка или извештаи на контролата од автоматизиранiot систем на сметки на побарувања и да се проценат процедурите за коригирање на грешките.
8.	Да се истражат капацитетите и процедурите за заштита на евиденциите на сметките на побарувања, критичните документи и клучните системи.
9.	Да се определи дали постојат процедури за издавање месечен извештај. Да се прегледа примерок на кои било расправи или корекции околу тие извештаи.
10.	Ако се случи статусот на определени сметки на побарувања да е спорен за интерната ревизија, да се разгледаат издадените конфирмации за тие сметки.

Преглед 3.2. Процедури при ревизија на сметките на побарувањата

Понатаму Sawyer (2003) препорачува: Контролите треба да бидат воспоставени така што сите усогласувања врз одреден износ да бараат одобрување од надзорот со системско признавање пред тие да бидат обработени. Во дополнување, системот на сметките на побарувања треба да биде модификуван така што усогласувањата да бидат евидентирани со одделно трансакциско поврзување пред нивното архивирање на сметките на побарување. Соодветните менаџерски извештаи треба да се креираат од таа архива.

2.3. Процедури за оперативна ревизија на сметките на обврските

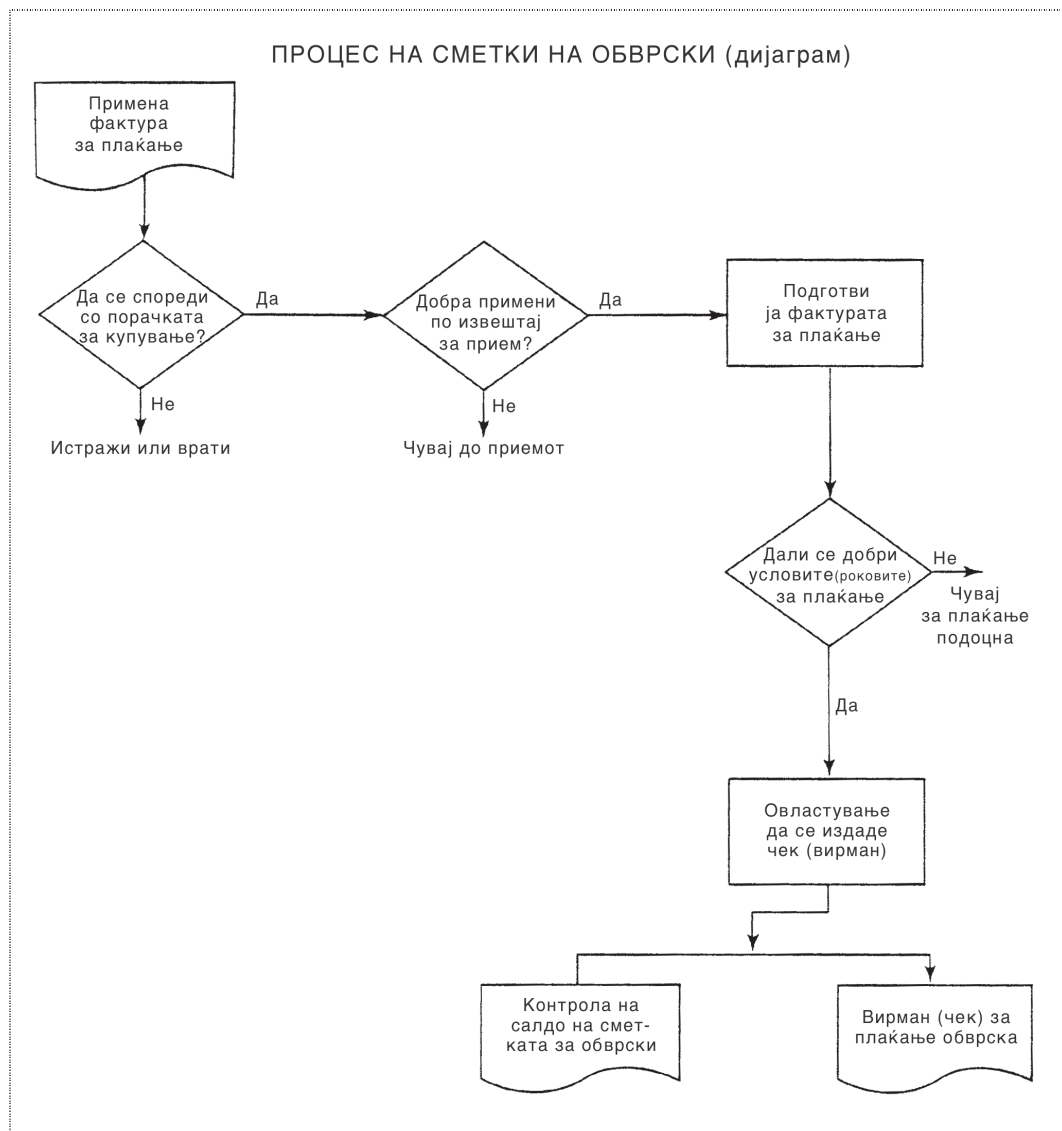
Областа на сметките на обврски е клучна ризична област на која треба да се посвети високо внимание при прегледите на интерната ревизија. Овој преглед може да биде дел од испитувањето на системите на сметководството и контролите воопшто или како преглед на друга поврзана функција што се потпира на исплатите од сметките за обврски. На пример, прегледот на процесот на купување и на примање може исто така да се земе предвид при прегледувањето на поврзаните контроли на сметките за обврски.

Интерниот ревизор може да иницира каков било финансиски поврзан преглед на функцијата на сметките на обврски така што прво треба да развие разбирање на процесот за овластување на издавањето чекови (вирмани) за плаќање на сметките за обврски со дијаграм на текови (како во примерот даден подолу).

Дијаграмот на сметките на обврски покажува значајни чекори во процесот на сметководство почнувајќи со логирање (регистрирање) на фактурите што се поставуваат за плаќање и завршувајќи со издавање чекови на набавувачите, односно во нашата практика - плаќање со вирмани.

Исто како кај другите активности на прегледите на интерната ревизија, кој било

преглед на функцијата на сметките за обврски ќе има елементи на финансиските, оперативните и на компјутерските ревизорски процедури.



3.1. Дијаграм на сметките за обврски

Преглед 3.3. Ревизорски процедури на сметките за обврски

	Ревизорски постапки
1.	Да се добие листа на сметки за обврски (од одредениот датум) и да се определат дали таа ја претставува сметката точно со споредување на евиденциите со досието на неплатени обврски или со салда на други сметки од главната книга.
2.	Да се прегледаат процедурите за споредување на фактурите со одобрените куповни порачки и извештаите за примање.
3.	Да се пресметаат коефициентите на значајна активност вклучувајќи обрт (набавки/обврски и обврски/вкупно обврски).

	Да се истражат отстапувањата кај коефициентите во однос на претходната година или објавените индустриски податоци.
4.	Да се споредат салдата на трошоци со претходната година или буџетираните износи поради индикации за можни потценувања или неевидентирани обврски.
5.	Да се спореди примерокот на трансакциите на сметките за обврски со поддржувачките фактури, куповните порачки и другите документи што го поддржуваат плаќањето.
6.	Да се забележи бројот на последниот чек што е издаден (вирман што е платен) и испратен по пошта на последниот ден на крајот од периодот за време на ревизорскиот период и да се лоцира во сметководствената евиденција.
7.	Да се прегледаат процедурите за користењето предности на попустите за готовинско плаќање. Со примерок да се испита дали попустите се давани кога е тоа соодветно.
8.	Да се прегледаат процедурите за одобрување и издавање вирмани и чекови за да се провери дали контролите заштитуваат од и може да ги откријат неовластените исплати.
9.	Ако обврските не се независно потврдени, да се усогласи примерокот на чековите за плаќање издадени во скоро време со извештаите на набавувачите. Да се истражи која било разлика.
10.	Да се разгледаат процедурите за издавање чекови (вирмани) Да се провери дали потписите за плаќање на чекот се правилно контролирани.

3. РЕВИЗИЈА НА УСПЕШНОСТА

Традиционално, функцијата на интерната ревизија е дизајнирана да ги зачува средствата и да помогне во создавањето веродостојни сметководствени информации за целите на одлучувањето (Ibrahim El-Sayed Ebaid, 2011).

Задачата на финансиската интерна ревизија е да врши контрола дали ентитетот работи согласно со важечките законски регулативи, стандарди, правила и упатства, но уште поголем акцент става на истражувањето во врска со економичноста, ефикасноста и ефективноста.

За ова, според Недев и Марковски (2003), треба да се биде стручен познавач на:

- ставките на финансиските извештаи;
- аналитичките показатели што може да се извлечат од нив;

- аналитичките цели на главните корисници на финансиските извештаи (менџери, кредитори, вложувачи, ревизори, страните во статусните промени на спојувања на компаниите, регулативните институции) и
- постапките при анализа на финансиските извештаи (хоризонтални анализи, анализи на трендовите, вертикални анализи и анализи со аналитички показатели).

Анализата на ефикасноста, економичноста и ефективноста е важен аспект на ревизијата, кој на управата ѝ помага да ги идентификува слабостите во работењето.

Затоа, овие показатели за работењето се постојано на листата на ангажмани на интерните ревизори или барем треба да бидат.

Интерната ревизија ја утврдува **ефикасноста** со мерење на постигнатите резултати во својот ентитет и со нивното компарирање со дадените стандарди или со достигнувањата во сроден ентитет (однос меѓу остварените резултати и оствареното трошење средства). Параметарот со кој може да се мери ефикасноста на работењето на фирмата би бил профитабилноста на прометот плус рентабилноста од вложувањата на капиталот.

Испитувањето и оценувањето на **ефективноста** опфаќа широк дијапазон параметри затоа што таа се однесува на постигнатите ефекти од секој фактор на работењето (односот меѓу планираните и постигнатите ефекти). Поради ова, неопходно е да се врши ревизија на: ефектот на трудот, ефектот на основните средства, ефектот на обртните средства и ефектот на финансирањето.

Трето поле на кое треба да дејствува интерната ревизија е **економичноста**. Овде главен акцент се става на споредување на потрошеното работно време и потрошените суровини и материјали според претходно утврдени стандарди или нормативи (однос на планираното и оствареното трошење средства за остварување на планираниот резултат или: да се произведува економично, односно ефтино).

Интерната ревизија не ја завршува својата задача со ревизија која што ги утврдува постигнатите резултати (економичност, ефикасност и ефективност), туку оди и понатаму идентификувајќи ги областите во кои може да се унапредат економичноста, ефикасноста и ефективноста. Со тоа, неминовно се претвора во оперативна ревизија што се инволвира и во областа на истражувањата, развојот, испитувањата на надворешните фактори (пазарот, понудата, побарувачката, конкуренцијата и сл.).

Основно начело на ваквата деловна анализа е динамично и целосно согледување на работењето на субјектот што се спроведува со помош на аналитичко-дијагностички модел во истражувањето на:

- **интерните фактори**, односно силните и слабите страни на субјектот (врзано за неговите ресурси и системот на управување) и
- **екстерните фактори**, повољните можности и опасностите (кои се однесуваат конкретно на дејноста - гранката, како и на целокупниот деловен амбиент).

Со динамично пресретнување (вмрежување) на резултатите од истражувањата на интерните и на екстерните фактори врз работењето на субјектите, се гради SWOT-матрица (“Strengths-Weakness-Opportunities-Threats” во превод: сили, слабости, можности и опасности). Како производ на матрицата се откриваат полињата на ризици и погодности (шанси), на кои секој субјект треба да обрне внимание. Едноставен приказ на SWOT-матрица е даден во следната табела:

Табела 3.1. SWOT-матрица

<i>Интерни фактори / Екстерни фактори</i>	<i>Сили (+)</i>	<i>Слабости (-)</i>
<i>Можности (+)</i>	(+ +) Шанси	(+ -)
<i>Опасности (-)</i>	(+ -)	(- -) Ризици

III. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ОЦЕНКА НА УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИЦИТЕ

Целта на секоја компанија, профитно или непрофитно ориентирана, е создавање вредност за своите сопственици. Но, окружувањето што се состои од комплексни релации влијае врз појавата на стохастичност, односно на неизвесност и несигурност во работењето.

Несигурноста и ризикот имаат и позитивен и негативен аспект, со оглед на тоа дека може да се однесуваат на можноста да се постигне поголема вредност за компанијата или на можноста или заканата за намалување на нејзината вредност.

Во минатото, најчесто се одело кон избегнување на ризиците (англ. Risk avoidance) и се преземале мерки за заштита на бизнисот од загуби или оштетување, без оглед на нивното ниво на изложеност на ризици. Избегнување на ризикот, според Panian, Ž. (2008), е заменето со нов, посеопфатен, концепт на управување со ризикот (англ. Risk management) чии почетоци се во доцните 1940-ти, односно доцните 1950-ти Dickinson, G. (2001).

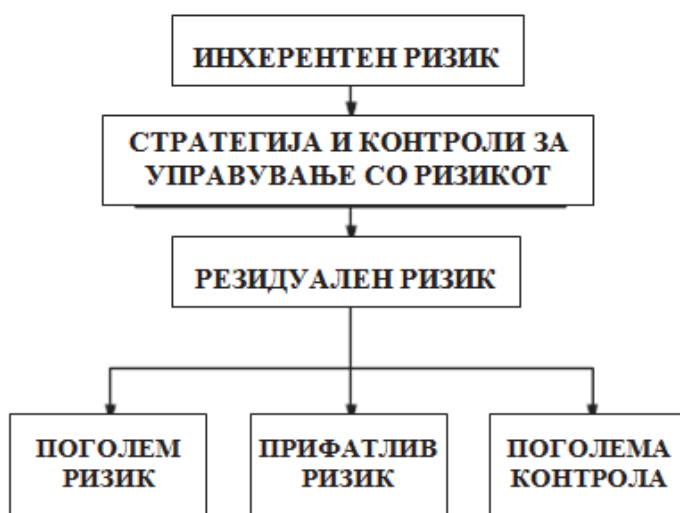
Кодексите на корпоративното управување треба да помогнат да се подобрат надзорот и контролата во компанијата и истовремено да се засили довербата во менаџментот на компанијата. При тоа, важно прашање е во која мера е во состојба раководството на компанијата само да ги утврди сите потребни задачи за контрола и надзор. Многу бргу станало јасно дека поради ограниченоста во време и комплексноста на интерните процеси мора да се потпре на сигурен систем на надзор и контрола. **Затоа и не е необично тоа што кодексите имаат директен однос со темата управување со ризикот и со интерната ревизија.**

1. ПОИМ ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ

Ризикот е веројатност да се случи настан што ќе има влијание врз постигнувањето на целите на организацијата. **Корпоративното управување со ризикот** подразбира континуирана процена и управување со ризикот.

Со ризикот може да се управува на повеќе различни начини, при што тој може да се прифати, избегне, пренесе или да се контролира. Одговорот на ризиците обично зависи од перцепираната тежина на секој од нив. Организациите управуваат рутински со широк спектар ризици (на пример, стратегиски ризици, комерцијални, финансиски, ризик на сигурност на информациите и други).

Што оди во регистарот (актот за ризици) и што се документира како важно за спротивставување на значајните ризици зависи од перцепцијата за ризикот, каква што е толеранцијата за ризик (односно т.н. „апетит за ризици“). Елементарната форма на дијаграм заснована на анализите и на размислувањата за апетитот за ризик е претставена во следната фигура:



Слика 3.3. Фигура на „апетит за ризик“

Апетитот за ризик го дефинира односот кон резидуалниот ризик откако сме се справиле со него со соодветната стратегија и во зависност од тоа дали е прифатлив или не (таков каков што е) или мора да направиме (вложиме) повеќе за да се справиме со него или да истражиме област во која е ризикот понизок *Pickett K H Spencer, 2005*)

Со процесот на **менаџирање на ризикот** се дефинира колкава е можноста да се случи еден потенцијален ризичен настан, кои се околностите во кои тој може да се случи, како и ефектите што би ги предизвикал ризичниот настанот.

Интерната ревизија треба да му даде уверување на менаџментот дека ризиците се проценети објективно и реално и дека со нив се управува на соодветен начин.

1.1. Одговорност на органот на управување и на извршните директори за управување со ризиците

Вреднувањето и управувањето со ризиците и заканите се категории кои често не се меѓу првите во описот на работните задачи на органот на управување, сè додека нешто не тргне на лошо. А тогаш се поставува прашањето: кој е виновен? Секако дека органот на управување е виновен. Но тој не е сам. Зад него стојат луѓе, процеси, методи и системи. Тука е и *интернатна ревизија*.

Ако постои организиран континуиран процес на востановување, оценување и управување со ризици, во рамките на посебна организациска единица, сепак одборот треба и формално да ги утврди значајните деловни ризици (или да го прегледа и да го оцени процесот со кој се утврдени ризиците). Во секој случај, треба да биде во состојба да покаже дека е свесен за тие ризици.

Според дефиницијата на COSO (2004), професијата на интерната ревизија стана клучен спроведувач на концептот за ERM (Enterprise Risk Management) како процес создаден од бордот на директори на ентитетот, менаџментот и другиот персонал, имплементиран во стратегијата и низ организацијата, дизајниран да ги препознае потенцијалните настани што може да имаат влијание врз организацијата и да го менаџираат ризикот да биде во рамките на прифатливото, да обезбеди разумно уверување што се однесува на постигнување на целите на организацијата.

Според Европската конфедерација на Институтите на интерната ревизија, еден од клучните принципи на концептот на интегрирано и ефикасно корпоративно управување е **комплетен и вкрстено-функционален пристап на проценка на ризикот**.

Проценката на ризикот како клучен елемент на процесот на управување мора:

- Да гарантира покриеност на значајните ризици на една организација;
- Да ги прифати пристапите за идентификација на ризикот што произлегува од секторските разлики;
- Да обезбеди јасна корелација меѓу ризиците и целите на компанијата (или нејзините делови);
- Да промовира правилна и пропорционална распределба на ресурсите на контролните функции што вршат надзор на ризиците, врз основа на нивното проценето значење.

Процесот на проценка на ризикот треба да се постави на ниво на организацијата, а поединечните организациски функции задолжени за проценка на специјализираните ризици мора да се постават во рамките на единствениот процес за проценка на ризикот на компанијата.

Тој процес мора да одреди приоритети меѓу ризиците исто така врз основа на нивната поврзаност со целите на организацијата земајќи ги предвид:

- доменот во кој комбинацијата на ризикот може да влијае врз секоја цел или алтернативно;
- влијанието на одделните ризици на комплексните организациски цели.

Меѓутоа, разни студии докажале ниско ниво на прифаќање на глобалниот систем на процесот на управување со ризикот како што е, на пример, рамката за комплетно управување со ризикот (ERM).

Добрите организации ги разбираат ризиците на своето работење и ги задоволуваат регулаторните тела со своите методи на управување со ризикот. Тие исто така ги разбираат профилот на ризик и начинот на кој ризикот се шири, како и начинот на кој се справуваат компаниите со ризикот, што придонесува за формирање поширок план што ги опфаќа различните деловни единици, производни линии, работни единици, проектни тимови и придружните функции. **Одлуките на сите нивоа треба да се носат во рамките на интегрираниот процес на управување со ризикот, со кои се обезбедува сите постојни и нови ризици да се анализираат и да се минимизираат според потребите.**

1.2. Традиционален пристап кон управувањето со ризиците

Традиционалниот пристап на управување со ризиците се однесувал на додејствување одговорности и надзор над ризикот на разни деловни функции, односно изолирање на ризикот на разни оддели, со што е занемарен фактот дека ризиците може да бидат меѓусебно поврзани (Panian, 2008).

Таквото разбирање на ризиците е наречено пристап на „силос“. Последица на таквиот пристап, според Tušek и Pokrovas (2010), е намалената делотворност на процесот на управување со ризиците поради непостоење сеопфатен интегриран процес на управување со ризиците, односно стеснетата и ограничена перцепција на ризикот, која спречува управувачките структури на компанијата да добијат целокупна слика за ризикот со кој се соочува компанијата.

Потребата за поефективно управување со ризиците се јавува и како одговор на управувачките структури на растечката глобална конкуренција, за што се потребни навремени, сигурни и квалитетни информации за целите на деловното одлучување.

1.3. Современо управување на ризикот

Кон крајот на минатиот век се појавува нов концепт на управување со ризиците, а тоа е **управување со ризиците на компанијата** (англ. *Enterprise Risk Management*), кое претставува промена во начинот на управување со ризиците со оглед на тоа дека се користи „холистички и интегриран пристап на управување со ризиците на компанијата, а одговорноста за процесот е издигната на ниво на повисокиот менаџмент“ (Dickinson, 2004).

Според **дефиницијата** на Институтот на интерните ревизори (The IIA), управувањето со ризиците е „процес на идентификација, проценка, управување и контролирање на потенцијалните настани или состојби за да се даде разумно уверување за остварувањето на целите на компанијата“.

За да се оствари целта на управувањето со ризиците, а тоа е зголемувањето на одржливата вредност на сите активности во компанијата, неопходна е нивната интеграција **во културата на компанијата**.

Неизвесноста, односно ризикот, имаат **позитивен и негативен аспект** со оглед на тоа дека може да се однесуваат на можности за постигање поголема вредност за компанијата или на закани за намалување на неговата вредност. Во минатото најчесто се прибегнувало кон избегнувањето на ризиците (Risk Avoidance), односно се преземале мерки за заштита на работењето од загуби или штети, независно од степенот на изложеност на ризици. Денес избегнувањето на ризикот е заменето со нов, сеопфатен, концепт на управување со ризиците (Risk Management)

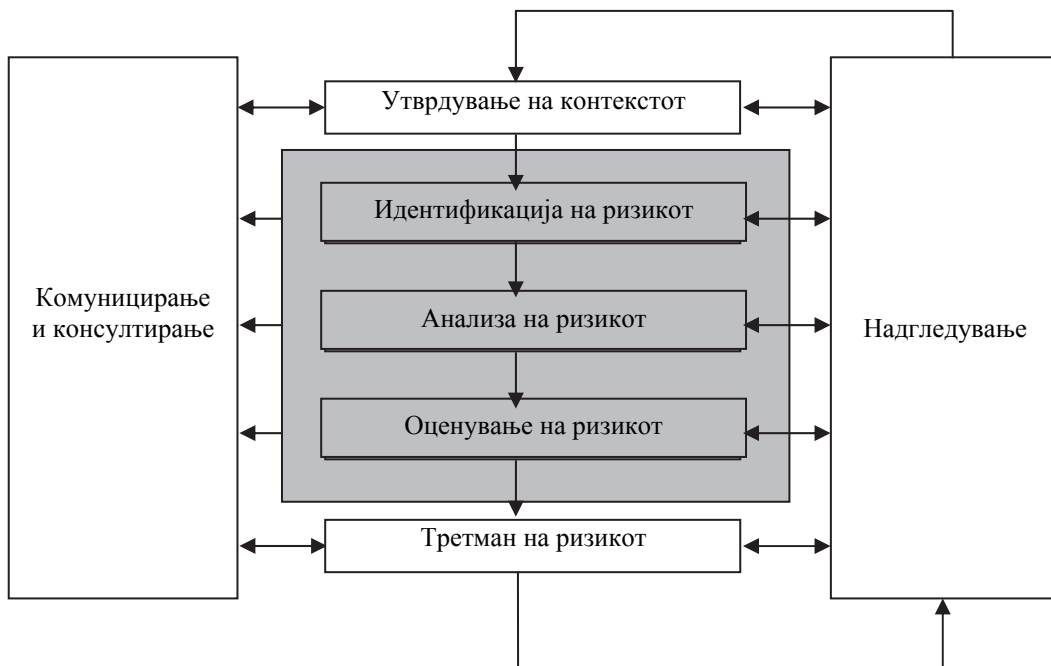
*„Често, разликата меѓу успех и неуспех не се наоѓа во добрите идеи и вештини, туку во храброста да се увиди пресметаниот ризик и да се дејствува врз него.“*²¹ Акцентот од овој цитат паѓа на зборот „пресметан“ бидејќи не може да се дејствува врз ризик за кој не знаеме ништо. Со менаџирање на ризикот се добива концепт и структура што ќе дадат не само квалитативна, туку и квантитативна димензија на ризикот и за тоа

²¹ Од изреката на André Malraux (француски новелист, колумнист): "Often the difference between a successful person and a failure is not one has better abilities or ideas, but the courage that one has to bet on one's ideas, to take a calculated risk - and to act", достапна на <http://www.brainyquote.com/quotes/>

како да се справиме со него. Тоа ќе ни овозможи постабилна и поконкурентна позиција затоа што секој може да се лизне и да падне, па прашањето не е дали ќе паднеме, туку колку бргу може повторно да застанеме на нозе. Ако знаеме каде може да паднеме, ќе знаеме и како најбрзо може да се исправиме (или пак целосно да го спречиме паѓањето).

Менаџирањето на ризикот вклучува повеќе аспекти што треба да функционираат заедно. Според *"ISO 31010 – Менаџирање на ризиците и техники за анализа"*, за да се направи ефикасен систем за менаџирање на ризикот, треба да има:

- 1) **комуницирање и консултирање** меѓу секторите и вработените;
- 2) одредување на **контекстот** на проблемот земајќи ги предвид интерните комуникации и механизми за известување, како и односите со екстерните страни;
- 3) **одредување на ризикот** (идентификација, анализа и оценка на ризикот);
- 4) **надгледување** (мониторинг) на ризикот и
- 5) **известување и архивирање** на резултатите.



Слика 3.3. Преглед на процесот за менаџирање на ризикот

Со **одредување на ризикот**, управата и менаџментот ќе имаат подобро разбирање за ризиците што може да бидат пречка во исполнувањето на секојдневните активности и на стратегиските цели. Излезните резултати што ќе се добијат со процесот на одредување на ризикот се влезни информации во процесот на донесување одлуки.

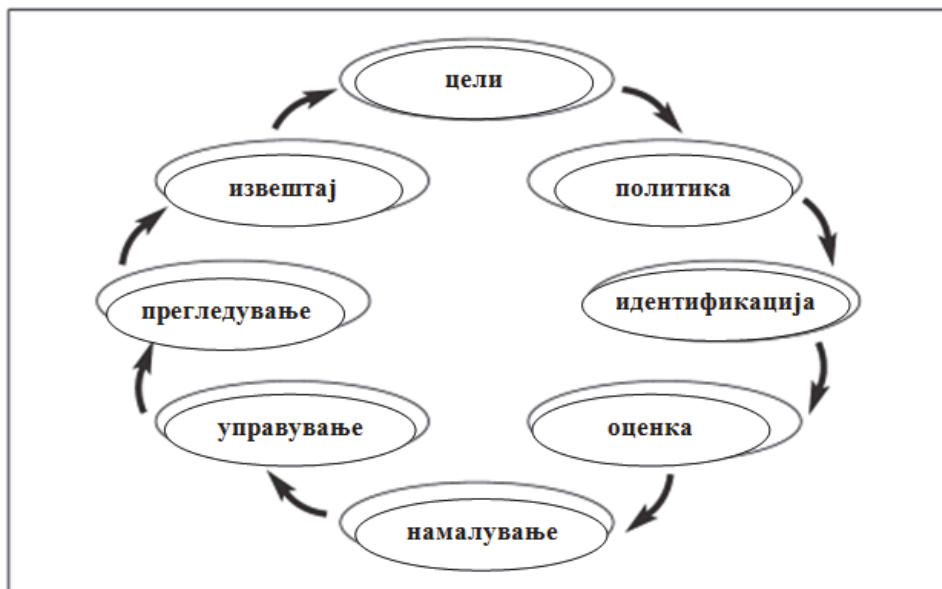
Како се применува овој процес, зависи од тоа кои методи и техники ќе се користат за одредување на ризикот.

За **идентификација и квантификација на ризиците** добро е да се утврди:

- Што сè може да се случи, а што ќе има негативен ефект врз способноста на организацијата да ги постигне своите цели и да ги спроведе своите стратегии? (Заканувачки настани)
- Ако настанот се случи, кои се потенцијалните финансиски последици? (Вредноста на изложеноста на единечна загуба)
- Колку често може да се случи тој настан? (Зачестеност)
- Колку се веројатни одговорите на првите три прашања? (Несигурност).

Според Pickett S. (2005), циклусот на управувањето со ризикот е мошне директен и се одвива во следниве клучни фази:

Слика 3.4. Циклус на управување со ризикот



За **управување со ризикот** и за **негово намалување**, треба да се има предвид:

- Што може да се направи за да се спречат и да се избегнат, намалат и да се откријат ризиците и да се известат за нив? (Заштити и контроли)
- Колку ќе чини тоа? (Трошоци на заштитите и контролите)
- Колку ефикасно би било тоа? (Анализа на повратот на инвестицијата).

Повеќето големи концерни во светот имаат усвоено процес на управување со ризикот и, колку што е тоа можно, со ризиците се управува со соодветни стратегии вклучувајќи ги интерните контроли.

2. АНАЛИЗА НА РИЗИКОТ

Целта на анализата на ризикот е да се утврди за каков ризик станува збор и тој подобро да се процени. Со овој чекор од процесот за одредување на ризикот се оценува дали ризиците претставуваат реална опасност и дали треба да бидат третирани. Со анализата на ризиците се дефинираат и најсоодветните методи за справување со ризикот.

Анализата на ризикот најчесто е проценка на доменот на потенцијалните последици што може да настанат како производ на еден настан или околност, по што се пресметува веројатноста за да може да се измери нивото на ризик (да се вреднува ризикот).

Со анализа на ризикот се определуваат **последниците** и **веројатноста** да се случат ризичните настани, но се земаат предвид и поставените контроли и нивната ефективност. Со комбинирање на последиците, нивната сериозност и веројатноста тие да се случат се одредува нивото на ризик. Дополнително, во овој чекор се разгледуваат причините и изворите на ризик. Има многу методи за анализа на ризикот, од кои некои ќе бидат дадени како пример. Во дадени покомплексни ситуации станува потребно комбинирањето повеќе техники.

2.1. Параметри за вреднување

Како бруто, така и нето-вреднувањето на ризикот се врши според веројатноста на наставувањето (во проценти) и според очекуваната висина на штетата во парична вредност.

Вреднувањето на ризиците е една од вечно дискутираните теми во компаниите. Конечно, ниту е познат моментот во кој ризикот станува опасен, ниту се со сигурност познати можните штети од него (Romeike, 2004).

Дури и во ситуациите кога се прави целосна квантитативна анализа, мора да се прикаже дека нивоата на ризик што се вкалкулирани се само проценки и дека има можност за девијации од тие вредности. Треба да се внимава да не се припишат вредности што значи-

телно би се разликувале од дадените податоци или да не се темелат методолошки во целост врз тие податоци.

Веројатноста игра голема улога при одлучувањето дали да се ублажи ефектот на одредените закани со имплементирање мерки за намалување на ризиците, со тоа што ќе се земе предвид и можната **последица** од тоа. Веројатноста за комплетно деструктивно губење на некоја деловна зграда може да биде статистички мала, но одразот на бизнисот може да биде многу голем. Затоа, веројатноста и последиците не може да се третираат како посебни ентитети, односно треба да бидат земени предвид и двата елемента кога се врши вреднување на ризикот.

2.2. Избирање на вистинската техника за одредување на ризикот

Одредувањето на ризикот може да се спроведе на различно ниво на детали со користење една или повеќе алатки и техники, некои едноставни, други комплицирани, па оттаму некои се многу применливи ("МП"), други применливи ("П") а некои неприменливи ("НП"). Во наредната табела се претставени над 20 алатки и техники за одредување на ризикот во една компанија, проект или дадена ситуација (Гацов Д., 2010):

Алатки и техники	Процес за одредување на ризикот				
	Идентификација на ризик	Анализа на ризик			Оценување на ризикот
		Последици	Веројатност	Ниво на ризик	
Брејнсторминг	МП	НП	НП	НП	НП
Структурирани интервјуа	МП	НП	НП	НП	НП
Делфи	МП	НП	НП	НП	НП
Прашалници	МП	НП	НП	НП	НП
Анализа на опасност	МП	НП	НП	НП	НП
HAZOP	МП	МП	П	П	П
Ризик на околината	МП	МП	МП	МП	МП
Анализа што-ако	МП	МП	МП	МП	МП
Анализа Сценарио	МП	МП	П	П	П
Влијание на бизнисот	П	МП	П	П	П
Главна причина	НП	МП	МП	МП	МП
Ефект на пропаѓање	МП	МП	МП	МП	МП
Дрво со грешки	П	НП	МП	П	П
Причина и последица	П	МП	МП	П	П

Причина и ефект	МП	МП	НП	НП	НП
Анализа за заштита	П	МП	П	П	НП
Дрво со веројатности	НП	МП	МП	П	П
Вратоврска	НП	П	МП	МП	П
Анализа на централна одговорност	МП	МП	МП	МП	МП
Скриен Марков модел	П	МП	НП	НП	НП
Анализа Монте Карло	НП	НП	НП	НП	МП
Матрица на последици	МП	МП	МП	МП	П
Анализа Кост-беневит	П	МП	П	П	П

Преглед 3.4. Алатки и техники за одредување на ризикот

Во практиката постојат и многу различни механизми за рано препознавање и за рано предупредување за ризикот (во литературата познати како прогнозерски постапки), кои можат да се поделат во две главни подрачја: стратегиско и оперативно подрачје.

Во стратегиското подрачје, често се применуваат методите (ИА Austria, 2004):

- **Брејнсторминг** (бура од мислења) како постапка за решавање проблеми што се применува за да се соберат некритични мислења на различни групи, во групната дискусија содржи предност од добиените субјективни веројатности за настанувањето на одредени ризици;
- Постапката на „**стебло на одлучување**“ е средство за решавање комплексни проблеми под несигурни услови. Со помош на стеблото на одлучување, графички се прикажуваат можните алтернативи на одлучување за комплексен проблем и се одредуваат оптималните алтернативи;
- **Финансиските показатели** овозможуваат одредување на економичноста, како и финансиска сигурност на компаниите;
- Со помош на **анализата на временските низи** може да се анализираат законитостите на временскиот развој над некоја величина, но и како исклучоци од таквите величини;
- **Неуроралната мрежа** - статистичка постапка што служи за тоа да обработи повеќе влезни величини и да ги класификува нелинеарно.

Примената на гореспоменатите методи претставува основа за системот на рано препознавање на ризикот, односно на процесите што ја загрозуваат состојбата, како важен аспект на управување со ризикот.

2.3. Оценката на ризиците и начинот на справувањето со нив

Од перспектива на системите на интерната контрола, оценката на ризиците подразбира идентификување, мерење и анализа на сите ризици со кои се соочува организацијата. Ризиците може да бидат предизвикани од интерни и екстерни фактори, ризици што може или не може да се квантифицираат, ризици што може да бидат контролирани од организацијата или кои се надвор од нејзиното влијание. Процесот на оценка на ризиците ги опфаќа:

- интерните фактори (комплексноста на организацијата, природата на активностите на субјектот, квалитетот на вработените, организациските промени и трансферот на вработените, нарушување на информацискиот систем, пристапот на вработените до средствата, неефикасен одбор за ревизија) и
- екстерните фактори (промената на економските услови, индустријата, технолошкиот напредок, монетарната политика, регулативата, девизните курсеви, општата ликвидност) што може да влијаат негативно врз остварувањето на поставените цели на организацијата.

Оценката на ризиците е континуиран процес што треба да се спроведува на сите нивоа во организацијата, при што треба да се опфатат сите активности, како и сите организациски делови вклучувајќи ги и филијалите, подружниците и организациските делови надлежни за управување со ризиците. Во тој контекст, неопходно е рабоводниот орган и управниот одбор да ги следат и да ги оценуваат сите ризици што може да влијаат врз остварувањето на целите на организацијата, како и навремено да реагираат на промените и условите во опкружувањето. Системите за интерната контрола треба континуирано да се ревидираат со цел имплементирање контролни системи за оценка и за следење на новите ризици што се јавуваат во работењето.

На пример, за македонските друштва е пропишан минималниот основен опфат на системот на управување со ризикот преку одделот 14.1 од **Кодексот за корпоративно управување на акционерските друштва котиран на Македонската берза (2006)**.

Според овој Кодекс, друштвото треба да има систем за управување со внатрешен ризик и контрола, при што како инструменти за управување најмногу ќе ги користи: анализата на ризикот на оперативните и на финансиските цели на друштвото; насоките за изгледот на годишниот и на другите видови финансиски извештаи и постапки што треба да се следат при нивната изработка и системот на мониторинг и известување.

3. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ

Можностите за постапување со непознати ризици досегаат од избегнување на секој ризик до бескомпромисно користење на секоја, макар и најмала, но и ризична шанса. Според тоа, мора да се изнајдат стратегии во однос на (и против) ризиците, така што просторот за одлучување за секојдневното работење нема да биде премногу стеснет или оневозможен.

Стратегијата на компанијата може да биде ориентирана **според ризикот** (внимателна и со страв од ризик), ориентирана **според шансите** (подготвена на ризик) или, пак, **неутрална кон ризикот** (ризиците и шансите се вреднуваат подеднакво). Практиките за управувањето со ризик треба да се дискутираат со раководството, одборот за ревизија и одборот на директори.

Во дискусијата COSO за проценката на ризикот се наведува дека целите на организацијата, системот на контрола и проценката на ризикот се меѓусебно поврзани на мошне сложен начин. Не е возможно да се одреди ризикот ако не се знае што е она што е загрозено. Откако ризикот ќе биде идентификуван, единствениот логичен чекор е да се обезбедат средства за контролирање на тој ризик.

По извршената идентификација и вреднувањето на релевантните ризици, може да се одлучи дали да се влијае врз ризиците и ако треба, во која мера. Глоблниот институт на интерните ревизори (The IIA, 2004) генерално ги разликува следните четири пристапи во управување со ризикот: избегнување на ризикот, намалување на ризикот, пренесување на ризикот и преземање на ризикот.

Избејнување на ризиците

Екстремна варијанта во управување со ризикот е избегнување на ризикот. Под тоа се подразбира целосно остранивање на ризиците што може да се постигне само со тоа што секоја активност поврзана со ризикот ќе се одложи, односно ќе се прекине.

На пример, раководството на компанијата може да одлучи врз основа на превисокиот потенцијален ризик да не работи на одреден странски пазар или да не развива одредени производи воопшто. Со тоа се елиминираат многубројни ризици што тие активности ги повлекуваат со себе, но и нивните шанси за приход.

Намалување на ризиците

Пристапот на намалување на ризикот со соодветни технички, организациски и персонални мерки може да доведе до намалување на веројатноста на настанувањето на штетата или до намалување на потенцијалот на штета од одреден ризик. Преостанатиот ризик, во тој случај, треба да се намали на прифатливо ниво (Romeike, 2006).

Важен инструмент за намалување на ризикот е, на пример, дисперзијата или диверзификацијата. Така, некое претпријатие може со диверзификација на производите да го намали пазарниот ризик или, пак, некоја банка, со дисперзија на својот кредитен портфел може да го намали ризикот на кластери. Утврдувањето лимит на ризикот исто така игра значајна улога кај ограничувањето, односно кај намалувањето на ризикот.

Намалувањето на ризикот може да се постигне со многубројни други мерки во најразлични подрачја како, на пример, инсталирање „firewall“ против неовластен пристап преку Интернет, различни инструменти на осигурување од ризик против каматни и валутни ризици или мерки за зголемена сигурност на работниците, како и заштита од пожар.

Во овој состав исто така треба да се споменат заемното дејствување на управувањето со ризикот и интерниот систем на контроли на компанијата, со оглед дека и последново може и треба да даде важен придонес во намалување на ризикот (ПА Austria, 2004).

Трансфер на ризиците

Натамошна можност со управување со ризикот е ризиците да се пренесат на трето лице. Особено треба да се пренесат ризиците што го загрозуваат постоењето на компанијата. Класичен пример на трансфер на ризикот претставува склучување осигурителни договори, при што одредените ризици, со плаќање на премијата, се пренесуваат на осигурителот, слично како осигурувањето на правата, одговорностите или транспортот. Така, испорачателот на стоки може да склучи осигурување на побарувањата од своите клиенти ако не може да се потпре на платежната способност на своите купувачи.

Понатаму, постои можност одредени ризици да се пренесат на деловните партнери со договорни клаузули. Така, извозникот може да договори плаќање во своја национална валута, со што ризикот од курсни разлики при секоја трансакција се пренесува на неговиот трговски партнер.

Преземање на ризиците

Ризиците што не може да се осигурат, односно да се пренесат како на пр., ризик на компанијата сама по себе, по правило мора да се преземат. Од причини на економичност, може да е разумно ризиците да не се управуваат активно, туку да се толерираат ако нивната големина на штета и веројатност за настанување треба да се степенуваат како ниски или ако нивното намалување или пренесување би предизвикало превисоки трошоци.

3.1. Имплементација на најдобри практики во управувањето со ризиците

Во врска со пристапот кон ERM, во делото на Julien and Jonathan Marks (2010), се вели: дизајнирањето, развојот и спроведувањето на програмата ERM е значителна работа што е неопходно да се направи кај многу корпорации. Но, ова наидува на изненадувачки фундаментални пречки.

Многу е значајно верувањето меѓу највисокото раководство дека ERM е „непотребно мешање,, во управувањето со нивниот бизнис до „недостиг на заедничко разбирање“ во рамките на компанијата за потребата од подобра проценка на ризикот. Истражувањето покажа дека повеќе од половина од испитаниците ја сметаат својата компанија за компетентна и способна да изврши важни проценки на ризикот во деловните единици. Истовремено, истражувањето укажува на силното лидерство на главниот финансиски директор и на неговите колеги што може да го имаат во развојот на ERM во нивните организации.

3.2. Систем на управување со ризикот (СУР)

Целта на ефикасниот систем на управување со ризикот (СУР) се состои во обезбедување континуитет на компанијата, осигурување на целите на компанијата и зголемување на вредноста на компанијата.



Слика 3.5. Пирамида на ризикот

Под управување со ризикот се подразбира дел на интерниот систем на управување што се состои од 4 елементи. Овие елементи стојат во меѓусебен хиерархиски однос како што е прикажано на сликата Пирамида на ризикот (ПА Austria, 2004).

Појдовна точка на системот на управување со ризиците се целите на компанијата какви што се дефинирани од носителите на одлучувањето во рамките на стратегијата на компанијата.

Непосредно со системот на целите во компанијата е поврзано утврдувањето на т.н. „филозофија за ризикот“, која, пак, има повторна спрега на целите и стратегијата на компанијата.

Филозофијата на управување со ризикот на некоја организација изразува заедничко мислење за тоа како организацијата го третира ризикот во секој чекор на постапување, од развојот на стратегиите до секојдневното работење. Филозофијата на управување со ризикот поддржува вредности што ја одбележуваат **културата на организацијата**, како и **стилот на работењето** и влијае врз тоа како се:

- имплементираат составните елементи на системот на управување со ризикот;
- идентификуваат и прифаќаат ризиците;
- управува со ризиците.

Според Институтот на интерните ревизори на Обединетото Кралство и на Ирска (2003), целта на ревизијата базирана на ризикот е давање независно тврдење на менаџментот дека:

- Процесот на управување со ризиците поставен од менаџментот дејствува во согласност со неговата намена и
- Одговорите на ризиците преземени од менаџментот се соодветни и ефективни во смисла на намалување на ризикот на прифатливо ниво.

Од целите на управување со ризикот се изведуваат стратегијата и политиката на ризикот (како врв на пирамидата), како и конкретните зададени вредности за идентификување, вреднување, совладување и надзор над ризикот. Важна е содржината на утврдување на таканаречената „толеранција на ризик“, под која се подразбира подготвеност на компанијата да влезе во ризик.

4. УЛОГАТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОЦЕСИТЕ НА УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИКОТ

Една од темелните задачи на интерната ревизија станува советувањето на менаџментот за можностите на управување со ризиците.

Основна улога на „интерното ревидирање“ во однос на ЕРМ е, да обезбеди осигурување на целта на Комисијата (одборот) за ефективност на ЕРМ за да се помогне во обезбедување соодветното управување со клучните деловни ризици и за ефективната работа на интерната контрола. (Position Paper IIA, Altamonte Springs, 2004.).

Првично, ангажманот е во смисла на обликување и надзор на соодветен систем на интерни контроли како инструмент за управување со ризиците. (На тој начин интерната ревизија станува важен фактор и учесник во целокупниот систем и процес на корпоративно управување.) Ако е воспоставено управување со ризикот, на интерните ревизори може да им се додели одговорноста за уверување на раководството и на ревизорскиот одбор во соодветноста на процесите за управување со ризикот на организацијата. (Оваа одговорност ќе бара од ревизорите да формулираат мислења за тоа дали процесите на управување со ризик на организацијата се доволни за да ги заштитат средствата, репутацијата и тековните активности на организацијата.)

Клучните ревизорски цели се обезбедување информации за раководството со чија

помош ќе се намалат негативните последици од исполнувањето на организациските цели, како и **оценка на ефективноста на раководството во управувањето со ризикот.**

Врзано за ангажманот на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците, интерниот ревизор треба да побара насоки од раководството и од одборот за ревизија за улогата што ќе ја има ревизијата во процесот на управување со ризикот. Всушност, повелбата за активностите на ревизијата и на одборот за ревизија треба да ја документира улогата на секој од овие субјекти во процесот на управување со ризик за да не дојде до преклопување на активностите, попречување на работата на другата страна или, пак, за да не дојде до инволвирање на ревизорот во задачите на управата.

Gramling и Myers (2006), од анкетата спроведена од ПА на интерните ревизори во однос на нивната вклученост во ЕРМ, заклучуваат дека интерната ревизија е примарно одговорна за ЕРМ во 36% од испитаните организации. Понатаму, студијата открива дека некои интерни ревизори дури биле ангажирани во улоги за кои ПА одредила да не се преземаат од интерните ревизори.

Ако тоа се побара од нив, интерните ревизори може да имаат активна улога и да помогнат во првичното воспоставување на процесот за управување со ризик во организацијата. Преземањето поактивна улога ги надополнува традиционалните ревизорски активности за уверување со примена на **консултативен приод** кон подобрувањето на фундаменталните процеси. Ако таквиот вид помош го надмине обемот на вообичаените ревизорски и консултантски активности што ги извршуваат интерните ревизори, тогаш може да дојде до нарушување на независноста.

Во многу организации, одделот за интерна ревизија ќе биде клучниот учесник во проценката на ризикот што ќе послужи за изготвување на годишниот извештај на раководството во однос на состојбата на контролниот систем.

Fraser и Henry (2007) во истражувањето на интерната ревизија во Велика Британија истакнуваат наоди за можното силно инволвирање на интерната ревизија во ЕРМ. Нивната студија од интервјуа со финансиски директори, претседатели на одбори за ревизија, интерни ревизори и директори за ризици на пет компании, како и четири ревизорски партнери од „Големата четворка“ ревизорски фирми. Авторите презентирале докази за тоа дека интерните ревизори имале одговорности за практиките на ЕРМ и покрај ставот на двете организации, COSO и ПА, дека ваквата одговорност мора да остане кај менаџментот. Во

студијата на Fraser и Henry (2007) е цитиран интересен ревизор како вели: „Јас дојдов и имплементирав систем за управување со ризикот како пакет алатки што луѓето може да ги користат тековно“. Fraser и Henry (2007) предупредуваат дека ваквите пристапи може да ги зголемат проблемите со независноста кај интерните ревизори при ревизија на таквиот систем на управување со ризикот.

За очекување е дека интерните ревизори би се воздржале од известување за прекршување на процедурите за ризик за кои тие лично се одговорни бидејќи тоа би ја оштетило нивната репутација и би влијаело негативно врз оценката на нивните перформанси. Ова тврдење го застапуваат: Stefaniak (2009); Donnelly и други (2003); Larrick (1993); Messier и Quilliam (1992); McNair (1991).

Според De Zwaan, Subramaniam and J. Stewart (2007) има можности за подлабоки испитувања на разликите од улогите на интерните ревизори во однос на ЕРМ и на нивната импликација врз нивната објективност низ различните сектори, индустрии и деловни структури. ЕРМ станува широко користена во ентитетите во јавниот сектор и почетните докази сугерираат дека интерните ревизори играат значајна улога во нивниот развој.

4.1. Поддршка на процесот на управување со ризикот како задача предвидена со стандардите

Дефиницијата на интерната ревизија бара „... дисциплиниран пристап за проценка и подобрување на успешноста на процесите за **управување со ризикот**, контролата и управувањето“. Според тоа, интерните ревизори треба да играат клучна улога во процесот за управување со ризикот на организацијата, со цел да ја извршуваат интерната ревизија во согласност со стандардите.

Меѓународните стандарди за професионално извршување на интерната ревизија поставуваат голем број задачи пред интерната ревизија во врска со управувањето со ризиците. Проценката на ризикот се разгледува во ИА Стандардите **2110 - Управување со ризик**, како и 2120.A1, 2120.A2, 2120.C1, 2120.C2 и 2120.C3. Тие се анализираат дополнително во Практичните совети за стандардите: 2110-1, 2100-3 и 2100-4.²²

Стандардот 2110 - Управување со ризик *проишсува*: „Активноста на интерната ревизи-

²² Практични совети за интерна ревизија - The institute of Internal Auditors - издадени како техничка помош на Министерството за финансии за развој на внатрешната ревизија од **Société Française de Réalisation, d'Etudes et de Conseil Economics and Public Management Department SOFRECO**

зија треба да ѝ помогне на организацијата за идентификација и процена на значајните изложености на ризик и со придонес во подобрувањето на системите за управување со ризик и контрола.“

Објаснување: Утврдувањето дали процесите за управување со ризик се ефективни е резултат од проценката на интерниот ревизор за тоа дека:

- Организационските цели ја поддржуваат и се поврзани со мисијата на организацијата;
- Значајните ризици се идентификувани и проценети;
- Избрани се соодветни одговори за ризиците што ги поврзуваат ризиците со акцијата за ризик на организацијата и
- Навремено се соледани и соопшени информациите за важните ризици што ќе им овозможат на вработените, раководството и управата да ги извршуваат своите обврски.

2120.A1: Активноста на интерната ревизија мора да ја проценува изложеноста на ризик поврзана со управувањето, операциите и информациските системи на организацијата во однос на:

- Веродостојноста и интегритетот на финансиските и оперативните информации;
- Ефективноста и ефикасноста во работењето;
- Заштитата на средствата и
- Усогласеноста со законите, регулативите и договорите.

2120.A2 - Активноста на интерната ревизија мора да ги процени потенцијалната можност за измами и начинот како организацијата управува со ризиците од измами.

2120.C1 - Во текот на извршувањето на консултантските услуги, интерните ревизори мора да водат сметка за ризиците што се својствени на целиот на услугиа и мора да внимаваат на постоењето на други значајни ризици.

2120.C2 - Внатрешните ревизори мора да ја вградат знаењето за ризиците стекнато од консултантските услуги во нивната проценка на процесите на управување со ризиците во организацијата.

2120.C3 - Кога му помагаш на раководството во воспоставување и подобрување на процесите за управување со ризиците, интерните ревизори мора да се воздржат од преземање каква било менаџерска одговорност за управување со ризиците.

Упатството во советот **2100-3** има за цел да им даде насоки на интерните ревизори за одредување на нивната улога во процесот за управување со ризикот на организацијата и за усогласеност со Стандардите, низ седум точки, со тоа што на крајот, во последната точка се предвидува:

... извршното раководство и ревизорскиот комитет ја имаат крајната одговорност да ја одредат улогата на интерната ревизија во процесот за управување со ризикот. Ставот на раководството во врска со улогата на интерната ревизија најверојатно ќе

биде условен од факторите како што се културата на организацијата, способноста на вработените во интерната ревизија и локалните состојби и обичаи во земјата.

Според Упатството 2100-4 „Улогата на интернатна ревизија во организации без процес за управување со ризик“, ако една организација нема воспоставено процес на управување со ризик, тогаш интерниот ревизор треба да му укаже на раководството на овој факт, како и да даде предлог за воспоставување на овој вид на процес.

Ако се побара тоа од нив, интерните ревизори може да имаат активна улога и да помогнат во **првичното воспоставување на процесот за управување со ризикот** во организацијата. Преземањето **поактивна улога** ги надополнува традиционалните ревизорски активности за уверување со примена на консултативен приод кон подобрувањето на фундаменталните процеси. Ако таквиот вид помош **го надмине обемот на вообичаените ревизорски и консултантски активности** што ги извршуваат интерните ревизори, тогаш може да дојде до нарушување на независноста. Во вакви случаи, интерните ревизори треба да ги следат обврските за обелоденување утврдени во *Меѓународниите стандарди за професионално извршување на интернатна ревизија*. Дополнителни насоки може да се најдат во Практичниот совет за стандардот 1130.A1-2 „Одговорноста на интерната ревизија за други неревизорски функции“.

Имањето активна улога во развојот и во раководењето на процесот за управување со ризик не е исто со тоа да се „поседуваат ризиците“. Со цел да избегнат да бидат во улога на „поседување на ризикот“, интерните ревизори треба да бараат потврда од раководството во врска со нивната одговорност за утврдување, коригирање, следење и „поседување“ на ризиците.

4.2. Подготвување проценки и извештаи за управување со ризикот

Подготвувањето проценки и извештаи за процесот на управување со ризиците на организацијата обично се состои од активности со висок ревизорски приоритет. Информациите добиени од сложените процеси на управување со ризик, вклучувајќи го тука и утврдувањето на она што ги загрижува раководството и одборот, може да му помогнат на интерниот ревизор во планирањето на ревизорските активности.

При извршувањето на ревизорските ангажмани, методите и техниките за испитување и за потврдување на изложеноста на ризици треба да бидат одраз на материјалноста и на веројатноста од појава на ризик. Ако ревизорот верува дека раководството прифатило

ниво на ризик што не е во согласност со стратегиите и со политиките на организацијата за управување со ризик или ако оцени дека тоа не е прифатливо за организацијата, тогаш тој треба да ги консултира *Стандардои 2600* - Прифаќањето ризици од раководството, како и сите други поврзани упатства за дополнителни насоки како да постапува.

4.3. Фокусирање на ризикот

Анализата на ризиците ги опфаќа сите процеси и делови на субјектот, предметот на ревизија и комплетниот систем на интерни контроли. Врз основа на резултатите на оваа анализа се утврдува стратегискиот план за ревизија, за неколку години, земајќи ги предвид степенот на ризик во рамките на работењето, односно деловните функции.

Критериуми за оценка на ризичноста на секоја деловна функција се:

- 1) присутност (се утврдува видот на ризикот или на ризиците што постојат);
- 2) меѓусебна испреплетеност (меѓузависност) на присутните ризици;
- 3) влијание на ризикот од аспект на можните загуби во работењето;
- 4) квантитативни фактори - се извлекуваат од материјалната вредност на деловната функција или процес, што е предмет на ревизија во рамките на ентитетот;
- 5) важни промени во работењето, како што се: реорганизација и силна флукуација на персоналот, промени во дејноста и асортиманот на производи и услуги, нови работни определби, фреквентност во промената на технологијата и поголеми промени во законодавствата.

Ревизорот треба, пред сè, да се фокусира на **ризику што го носи дејноста**. На пример, банкарската дејност најчесто се сретнува со следните оперативни ризици:

Кредитни ризици	Ризици од загуба поради неисполнети обврски на должниците кон банката
Пазарни ризици	Каматни (ризици поради неповолно движење на каматните стапки) Девизни (ризици поради неочекувана промена на девизните курсеви) Ценовни (ризици од настанување загуба поради промена на пазарните цени на хартиите од вредност и други финансиски инструменти)
Ликвидациони ризици	Ризици од загуба што една банка ја остварува кога веќе не успева да се финансира од своето редовно работење под прифатливи услови, односно ризик од недостаток на паричен прилив за покривање на паричниот одлив

Капитални ризици	Ризици дека банката нема да биде способна да го обезбеди потребниот пропишан капитал, кој обезбедува очекуван принос, доволен за покривање на евентуалните загуби инволвирани во деловните функции
Оперативни ризици	Ризици од загуба поради несоодветни и неуспешни интерни постапки, персонал или поради надворешни настани
Законодавни ризици	Ризици и штета од неспроведување на прописите (поради обемот и брзината со која се менуваат прописите, подробноста и јасноста на прописите и можноста за нивно спроведување, потреба за формирање дополнителна интерна регулатива за спроведување на законската регулатива и др.)
Ризик од губење на добриот глас	Кај коминтентите - ризикот од јавно изразување незадоволство во случај на неправилности (поплаки и расправи во медиумите) и ризик на незадоволство од понудата и од начинот на нејзино реализирање. Кај конкуренцијата - ризикот од нелојалната конкуренција, ризик од загуба на конкурентската предност со маркетинг-продуктите и ризик од брзо приспособување на конкуренцијата кон нови продукти

Преглед 3.5. Ризици во банкарската дејност

4.4. Постапка на оценување на ризикот

Оценувањето на ризичноста кај одделните функции и организациски единици се изведува постапно, во неколку чекори:

- 1) Се поставува скала за оценка на ризичноста на одделните функции и единици;
- 2) Се утврдуваат пондери за определување на меѓусебните значајности на одделните ризици;
- 3) Се изготвуваат скали на фактори (критериуми) што се применуваат во пресметка на бруто-ризичноста на функциите и организациските единици.

Влијанието на **ризиците на одделните деловни функции** се оценува субјективно со тимски пристап на ревизорот на заедничките состаноци. На состаноците на кои се оценува функцијата на организациските единици според дефинирани критериуми, земаат учество и одговорните за одредено подрачје на ревидирање, односно колегиумот на службата.

Критериумите (факторите) што влијаат врз нивото на ризикот кај функциите се многубројни (се споменуваат дури 19 фактори на ризик), но на ревизорите обично им се препорачува да не применуваат повеќе од 10 фактори на ризик.

Планот за ревизија треба да биде изготвен така што ќе ги земе предвид и ризиците, и изложеноста на организацијата (Практичен совет 2010–2).

Во 2005 година, истражувачката фондација на Институтот (The IIA) се ангажирала за испитување на консултантските активности поврзани со ERM поради значителните закани врз објективноста во форма на себеиспитување (self-review), општествените притисоци и зближувањето (Brody и Lowe, 2000; Ahlawat и Lowe, 2004; Plumlee, 1985). Исто така, ја истражувале вклученоста на интерната ревизија во носењето одлуки за ERM-активности откривајќи дека интерната ревизија била директно одговорна за ERM во 36% од анкетираниите организации.

5. ПРЕПОРАЧАНИ АКТИВНОСТИ ЗА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ОДНОС НА УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИКОТ

Ризикот на корпоративното управување, управувањето со ризиците и усогласеноста (compliance) спаѓаат во најзначајните деловни ризици. Особено усогласеноста и регулативите се меѓу десетте најзначајни деловни ризици според оценката на Ernst&Young, донесена врз основа на направените испитувања и анализи (Господиновик, 2010).

Поради барањата од компаниите во иднина да известува за општите важни ризици и неизвесности на кои е изложена компанијата, произлегува и интерната потреба на компаниите за *know-how* во управувањето со ризикот. Така, освен ангажманот на интерната ревизија во систематското снимање на ризиците и укажувањето на нивните можни дејствувања, интерните ревизори засилено се вклучуваат во проценката на управувањето со ризикот.

Модерен и ефикасен сектор за интерна ревизија треба да им обезбеди поддршка на одборите за ревизија и на одборот на директори за ефикасноста на процесот на управување со ризиците, како и известување за најважните ризици. Дополнително, интерните ревизори треба да им бидат од помош и на одборот на директори, и на менаџментот за оценување и за давање предлози за адекватноста на процесите за менаџирање на ризикот за да осигурат ефикасност во корпоративното управување. Имајќи го ова предвид, имањето определена рамка (како што се COSO, рамката ERM или ISO-стандардите) може само да им оди во прилог на интерните ревизори (ЕСПА, 2007).

Во 2005 година, истражувачката фондација на Институтот (The IIA) се ангажирала за испитување на консултантските активности поврзани со ERM поради значителните закани врз објективноста во форма на себеиспитување (self-review), општествените притисоци и зближувањето (Brody и Lowe, 2000; Ahlwat и Lowe, 2004; Plumlee, 1985). Исто така ја истражувале вклученоста на интерната ревизија во носењето одлуки за ERM-активности откривајќи дека интерната ревизија била директно одговорна за ERM во 36% од анкетираниите организации.

Во Извештајот на светскиот институт на интерни ревизори (The IIA) под наслов „Улогата на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците“ е даден преглед на препорачаните активности што може да ги извршува интерната ревизија во рамките на процесот на управување со ризиците, а кои се поделени во три групи:

- **Главни активности** на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците;
- **Оправдувачки активности** на интерната ревизија што треба да се спроведуваат при мерки на заштита;
- Активности што интерната ревизија **не треба да ги презема**.



Слика 3.6. Препорачани активности на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците

Во воведниот дел на извештајот е истакнато дека темелна улога на интерната ревизија во процесот на управувањето со ризиците на компаниите е да ѝ се даде објективно уверување на управата за ефективностa и за делотворностa на процесот на управување со ризиците, со што помага за оптимално управување со тој процес, односно со најзначајните ризици со кои е соочена компанијата, како и за ефективностa на системите на интерните контроли. При разгледувањето на понатамошните вклучувања на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците, односно при проширувањето на нејзината улога во процесот, треба да се земе предвид дали дополнителните активности влијаат врз независноста и објективноста на интерната ревизија?

Главните активности на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците на компанијата се однесуваат на:

- Давање уверување за процесите на управување со ризиците;
- Давање уверување за правилноста на проценката на ризикот;
- Вреднување на процесот на управување со ризикот;
- Вреднување на известувањата за клучните ризици;
- Испитување, односно проценка за начинот на управување со клучните ризици.

Овие активности се однесуваат на услуги за давање објективно уверување, односно на ангажмани за уверување и се делумно од поширока цел каква што е гарантирањето за процесот на управување со ризиците.

Оправдувачките активности на интерната ревизија што треба да се спроведуваат при мерки на заштита вклучуваат:

- Олеснување на идентификацијата и на вреднувањето на ризикот;
- Советување на менаџментот за постапување со ризиците, т.е. реагирање на ризиците;
- Координирање на активностите на управување со ризиците;
- Поврзување на извештаите за ризиците;
- Развивање и одржување рамка за управување со ризиците;
- Иницирање на основањето на процесот на управување со ризиците;
- Развивање и предлагање менаџмент-стратегија за управување со ризиците на компанијата.

Овие активности се однесуваат на **советодавните услуги на интерната ревизија**, кои треба да влијаат врз подобрувањето на процесот на управување со ризиците, управувањето со компанијата и врз контролните процеси.

Извршувањето на овие активности на интерната ревизија е со нужно спроведување одредени „**мерки на заштита**“, пред сè, за да се обезбеди независноста на интерната ревизија. Станува збор за следните мерки на заштита:

- Одговорноста за целокупниот процес на управување со ризиците да го сноси менаџментот;
- Нивото на одговорност на интерната ревизија треба да биде документирано во правилникот (или во друг интерен акт) за интерната ревизија и треба да е одобрен од одбор (комитет) за ревизија;
- Интерната ревизија да не може да управува со ниеден ризик во име на менаџментот;
- Интерната ревизија треба му да даде совет и поддршка на менаџментот во процесот на одлучување, а не самостојно да одлучува за управување со ризиците;
- Интерната ревизија не може да даде објективно уверување за кој било дел од рамката за управување со ризиците за која е одговорна, а такво уверување треба да даваат други квалификувани лица во рамките на или надвор од компанијата;
- Секоја активност што ја надминува услугата на изразување уверување треба да се третира како дел од советодавните активности, при што треба да се уважуваат стандардите за примена што се однесуваат на таквите активности.“

Интерната ревизија не смее да ги презема следните активности, односно одговорности во процесот на управување со ризиците:

- Поставување ниво на прифатлив ризик за компанијата, според „апетитот за ризик“;
- Наметнување процес на управување со ризиците;
- Гарантирање на менаџментот во врска со ризиците;
- Носење одлуки за начинот на постапување со ризиците;
- Примена на одговор на ризик во име на менаџментот;
- Преземање одговорности во врска со управувањето со ризикот.

Овие активности **не ѝ се препорачуваат на интерната ревизија** со оглед на тоа дека претставуваат одговорности на менаџментот и нивното преземање би ја загрозило независноста и објективноста на интерниот ревизор.

8. ПОВИК ЗА АКЦИЈА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Интерните ревизори утврдиле дека може да играат важна улога во управувањето со ризикот, но постојат многу улоги во кои интерната ревизија и не е сосема подготвена да се вклучи активно (се истакнува од Институтот на интерните ревизори – The IIA). Ова треба да служи како повик за акција на интерната ревизија во целост, а особено на извршниот директор на ревизијата (Chief audit executives - CAEs). Особено поради тоа што извршните директори на ревизијата - CAEs имаат можност да:

- ги едуцираат и да ги обучуваат одборите за ревизија и менаџментот за ризиците и концептите за управување со ризик,
- обезбедат потврда на основната улога на интерната ревизија опишана во книгата на Институтот на интерните ревизори (IIA Position paper)²³,
- изнајдат можности за вршење повеќе консултантски услуги за управување со ризикот во знак на поддршка на сите што се занимаваат со програмата за управување со ризикот и формално да ги дискутираат резултатите од овие консалтинг-услуги со одборот за ревизија и со менаџментот.

Научните студии за ангажманот на интерната ревизија во управувањето со ризиците утврдиле дека оваа професија се поуспешно се ангажира во:

- анализа на стратегиските ризици во смисла на тоа дали менаџментот ги има идентификувано сеопфатно клучните стратегиски ризици;
- развојот на претпазливи техники за управување со ризикот заради минимизирање на овие ризици и
- воспоставувањето на оптимални „патокази“ за следење на стратегиските ризици, за навреме да се идентификуваат појавите на ризик и да се преземат соодветни акции.

²³ Со наслов „Улогата на интерната ревизија во компаниите за широко управување со ризици“.

Овој повик за акција може да биде предизвик за многу САЕс, но оние со вистинското ниво на вештини, искуство и самоверба и доволно висока позиција во организацијата може да ги спроведат активностите опишани во документот (paper) и навистина да им додадат вредност на нивните организации.

Von Thomas Mohnike, во својата студија (во превод) „Испитување на управувањето со ризикот од интерната ревизија“, кажува дека превенцијата секогаш била важен аспект на работењето на ревизијата. Но, управувањето со ризикот станува интересна сфера на ревизијата дури со нејзиното засилено позиционирање во организацијата и претставува нов напорен ангажман за оваа професија. Во негови рамките, интерната ревизија се концентрира на прашањата:

- Дали постои востановено управување со ризикот, спроведено од главниот менаџмент;
- Дали се спроведува процесот на управување со ризикот комплетно и континуирано и дали резултатите се документираат и се пренесуваат на соодветен начин;
- Дали утврдените мерки се спроведуваат навистина;
- Дали компетентно се спроведува идентификација и вреднување на ризиците;
- Дали постои оправданост на преземените мерки.

Интерната ревизија мора да ја процени ефективноста и да даде придонес за унапредување на процесот на управување со ризиците.

Со оглед на јасниот „повик за акција“, направени се ред истражувања во текот на изминатите две години, чиј предмет на разгледување биле:

- насоките што ги добиваат САЕс од одборот за ревизија и од управниот одбор;
- активностите за управување со ризикот што ги врши интерната ревизија и оние што се очекува да бидат извршени во следните години;
- улогата на интерната ревизија во идентификувањето и во оценувањето на стратегиските ризици на организацијата;
- вештините на интерните ревизори кои треба да држат чекор со достигнатото ниво во управувањето со ризикот;
- можностите да им додадат поголема вредност на нивните организации во врска со управувањето со ризикот.

Податоците од истражувањето даваат интересна слика за улогата на интерната ревизија во управувањето со ризикот, како и резултати со податоците и трендовите за тоа како треба да се рефлектира ова врз активностите на извршниот директор на ревизијата и на интерната ревизија.

Во август 2009 година, Глобалната информативна мрежа за ревизија (Global audit information network - GAIN) анкетирала 321 испитаник, со прашањето за насоките што се добиваат од одборите за ревизија и за очекувањата на одборот од интерната ревизија, при што го констатирала следното:

Додека последните истражувања кај ревизорските одбори покажале дека управувањето со ризик е јасно на нивниот „радарски екран“, добиените податоци покажуваат дека одборите за ревизија немаат до толку високи очекувања за улогата што треба да ја исполнуваат интерните ревизори. Речиси половина ценат дека интерната ревизија треба да обезбеди совет за процесите на управувањето со ризик, а една четвртина барале од интерната ревизија и да изврши ревизија на специфични компоненти од управувањето со ризикот. Основното прашање што се поставува во овој контекст било „Што се бара од интерните ревизори да направат?“ Многу е важно да се разбере насоката добиена од одборот на директори, обично преку одборот за ревизија (на кого повеќето од активностите на интерната ревизија му се пријавуваат функционално) и менаџментот (на кого повеќето од активностите на интерната ревизија му се пријавуваат административно).

Во 2010 година, анкетата на ПА Глобал покажала дека 57% од активностите на интерните ревизори низ целиот свет се вршење ревизии на процесот на управување со ризиците, додека 20% предвидуваат дека овие ангажмани ќе бидат силно застапени во следните неколку години.

Во анкетата на GAIN (Internal auditing's role in risk management, 2011), 24% испитаници навеле дека интерната ревизија има главна одговорност за управувањето со ризикот во нивните организации.

Одговорите дале потврда и на фактот дека интерната ревизија има и ќе продолжи да игра важна улога во имплементацијата и во работењето на програмите за управување со ризици, до одреден степен.

Две третини од испитаниците укажуваат на улогата на интерната ревизија најчесто во две области врзани за проценка на ризикот:

- идентификација и евалуација на клучните ризици и
- идентификација на новите ризици.

Paul Sobel (2011), во својата книга *Auditor's Risk Management Guide 2011*, наведува: „Од финансиската криза, во 2008 година, регулаторните и економски притисоци ги принудуваат организациите да работат потемелно на спроведување идентификација и оценка на ризикот, насекаде во организацијата, да се продолжи барањето стратегиски можности во ефективното справување со ризиците за да се зголеми ефективноста во напорите за ублажување на ризикот и да се фокусираат на холистички пристап на управување со ризикот.“

9. РАЗГРАНИЧУВАЊЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ОД УПРАВУВАЊЕТО СО РИЗИКОТ

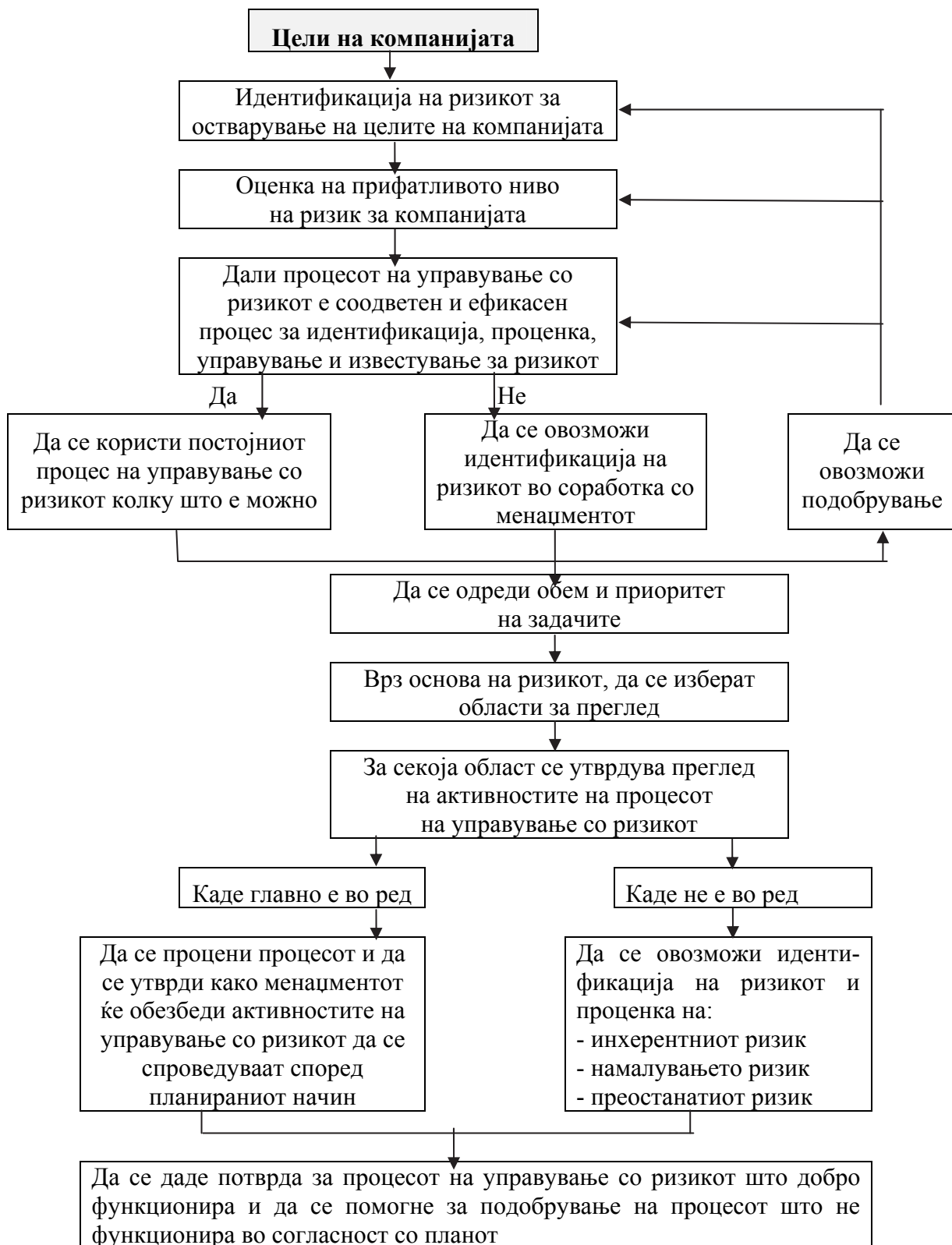
Во компетенциите на интерната ревизија спаѓаат, како што е зададено и во Стандардите за професионално извршување на интерната ревизија, *контролите и вреднувањето на функционалните способности на системот на управување со ризиците и контролите на некоја компанија.*

Идентификацијата на ризикот е цел како на интерната ревизија, така и на Системот за управувањето со ризикот (IIA Austria, 2004), како што е прикажано на следната слика:



Слика 3.7. Разграничување на задачите меѓу интерната ревизија и управувањето со ризикот

Професионалните асоцијации, како што е Британскиот институт на интерните ревизори (2003), ја насочуваат професијата на препорачан ангажман во функција на справување со ризиците, на следниот начин:



Слика 3.8. Позиционирање на интерната ревизија во системот на управување со ризиците
(The IIA - UK and Ireland: Draft Position Statement on Risk Based Internal Auditing)

IV. УЛОГАТА И ОДГОВОРНОСТИТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ОНЕВОЗМОЖУВАЊЕТО, ОТКРИВАЊЕТО И ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ИЗМАМИТЕ

Во денешно време, особено по економскиот колапс од 2008, ризиците за измами се закана за работењето во целиот свет. Спечувањето на измамите, за многу компании е и единственото решение, но не секогаш со успешни резултати.

Улогата на внатрешните ревизори со тоа добива уште поголемо значење затоа што од таа професија се очекува да ѝ помогне на управувачката структура со оценката за ефикасноста на интерните контроли и со поттикнувањето соодветно контролно окружување. Интерните ревизори може да му бидат од помош на менаџментот во поставувањето ефективни мерки за спречување измами, како и да даваат корисни совети со оглед на тоа дека ја познаваат организацијата, односно нејзините силни и слаби страни. Во таа смисла, одговорноста на интерната ревизија е стекнување доволно знаење и вештини поврзани со видовите и начините на измама, со техниките на испитување и со релевантните законски прописи.

Бидејќи измамата негативно влијае врз организациите на многу начини - финансиски, репутациски и со психолошки и социјални последици - тоа е значајно за организациите да имаат силна програма против измама што ги вклучува свеста, превенцијата и откривањето (детекција) на измамите, како и процес на идентификација и оценка на ризикот од измами во рамките на организацијата (The IIA, 2010).

Ревизијата на измамите е процес на примена на ревизорските процедури дизајнирани да ги зголемат изгледите за откривање на измамите во рамките на деловните системи (Vona W. Leonard, 2011).

Според авторите на *Managing the Business Risk of fraud* (управување со деловниот ризик од измама - практично упатство)²⁴, *измама е кое било намерно дејство или пројуси дизајниран да ги измами друштвото, што резултира со стварање на жртваци со зајуба и/или со постојнување добивка за створителот.*

Здружението на сертифицирани испитувачи на измами (Association of Certified

²⁴ A Practical guide Sponsored by: The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified public Accountants, Association of Certified Fraud examiners

Fraud Examiners - ACFE) немаат специфична дефиниција на терминот „измама“, туку ги класификуваат измамите по категории.

Дел од стручната литература сугерира дека внатрешната ревизија е витална алатка во откривањето измама кога средствата се отуѓуваат од вработените или од аутсајдерите (Marden, R. and R. Edwards. 2005, Belloli, P. 2006).

Како и за друштвите аспекти на интернатата ревизија, и за оваа нејзина посветеност во оневозможување, откривање и истражување измами, се правени бројни истражувања за потврдување или демантирање на нејзината важна улога во корпоративното управување.

Истражувањето на Coam, Ferguson и Moroney (2007), кое се занимава со постоењето и видот на интернатата ревизија (организирана инсорсинг или аутсорсинг) во однос на успехот во откривањето на измамите, во анкета на 480 организации од Австралија и од Нов Зеланд, покажало значителен пропорционално позитивен однос меѓу организација што има функција на внатрешна ревизија и бројот и вредноста на пријавени измами. Исто така, оние организации со внатрешна ревизија што се потпираат на услуги однадвор имаат помали изгледи да откријат измами во однос на оние што имаат барем делумна интерна ревизија од сопствени извори (insourcing). Ова откритие е особено интересно поради фактот што го става аутсорсингот во различна перспектива во однос на претходните студии, кои покажале дека корисниците на финансиските извештаи не гледаат разлика меѓу инсоурсинг и аутсорсинг во внатрешната ревизија (Lowe, 1999; James 2003; Carey, 2006) и компаниите што ангажираат надворешен вршител на интерна ревизија мислејќи дека се технички повеќе опремени, а поради тоа и поуспешни во откривањето на измамите.

Spenser Picket (2012) во својата книга „Fraud smart“ го поставува моделот со кој интерните ревизори треба да гледаат на измамата. Моделот се состои од најмалку четири главни аспекти на влијание врз организациите, а тоа се: нивните приходи, трошоците, податоците (или информациите) и средствата на организациите.

Според Vona W. Leonard (2011), традиционално, ревизорската професија има два основни начина на справување со предметот на измамите:

1. Да се открива измамата со пасивно тестирање на интерните контроли. (Пристапот се потпира врз ревизорското забележување на црвените знамиња на

измамата. Иако малку ревизорски програми вклучуваат специфични црвени знамиња за ревизорско забележување на измамата, се претпоставува дека професионалното искуство може да им обезбеди на ревизорите вештини за откривање на тие црвени знамиња.)

2. Вториот пристап е реакцијата на обвиненијата за измама добиени од врвот или од некој друг ревизорски извор.

Pickett (2012) дава едноставен, но ефективен начин за развивање на стратегијата за подигање на свеста за ризиците од измами, кој се фокусира на обука на вработените што вклучува шест фази на пристапот кон оваа задача: (1) разбирање на законите, (2) почитување на соодветни одговорности, (3) слушање на гласот на „моралниот компас“, (4) препознавање на „црвените светла“, (5) владеење со соодветни внатрешни контроли и (6) управување со ризикот од измама.

2. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ИЗМАМИТЕ И ПРИЧИНИТЕ ПОРАДИ КОИ ДОАЃА ДО ИЗМАМИ

Причините поради кои доаѓа до измами се многубројни, разновидни и сложени. Бидејќи се резултат на глобалните поместувања, како и на внатрешните организациски и управувачки слабости, како клучни фактори што придонесуваат за понатамошниот тренд на раст на измамите се сметаат:

Глобализацијата - ширењето на работните активности низ целиот свет, особено во земјите во развој, доведе до сложен ризик што многу го дочекаа неподготвени.

Економскиот пад и рецесијата - намалувањето на економскиот раст, односно глобалната рецесија го прават потешко остварувањето на целите и на поставените планови. Притисокот на менаџментот/управата во таа смисла ја зголемува можноста за донесување противзаконски и неетички одлуки.

Системот на управување со ризици - како последица на потребата за поразвиен систем на управување со ризикот како обврска на менаџментот. Во таа насока, техниката и технологијата даваат свој значаен придонес, но истовремено создаваат и поддржуваат дополнителни ризици. Имено, иако технологијата е од голема помош во зголемувањето на ефективноста во работењето и креирањето нови и подобри начини на следење разни видови криминални активности, истовремено ја зголемува изложеноста на ризикот.

Пад на моралните вредности - освен состојбите во окружувањето и многуте управувачки и организациски слабости, како и недоволните решенија за спречување на измами, присутен е падот на моралните вредности и етичките принципи. Освен шансата за извршување на разни незаконски дела, тука се и притисоците на кои поединците се изложени од управувачките органи, сопственикот или од трети лица, со тоа полабилните ставови на поединци за чесноста и воопшто за моралните вредности ги поддржуваат измамите.

Финансиски манипулации - комплексноста на многуте видови вложувања, можностите за прикривање што ги нудат регулацијата, фризирањето и презентирањето на финансиските информации, со поддршка на информациската технологија, придонесуваат за сè позачестените погрешни прикажувања на резултатите од работењето, отуѓувањето на имотот, корупцијата и другите облици на измама. Затоа, најчестите облици на измама се однесуваат на погрешното финансиско прикажување на резултатите од работењето, искажани низ податоците од финансиските извештаи, даночните пријави, погрешното евидентирање во сметководствената и останатата деловна документација, како и физичкото отуѓување и злоупотребата при користењето на имотот (Vitezić N., 2012).

Многу од истражувањата во светот се поврзани со тематиката за видовите измама, должината на траење, причините и извршителот на измамата. Некои од истражувањата потврдуваат дека најголем број од измамите се однесуваат на погрешно прикажување на имотот, потоа разни корупциски шеми, а најмалку се однесуваат на погрешно прикажување на финансиските извештаи. Здружението на овластените истражувачи на измами (ACFE) во своите истражувања во периодот од јануари 2008 година до декември 2009 година опфатиле 1843 случаи од 106 држави. Заклучокот од сите истражувања е дека во просек измамата трае една и пол година пред да биде разоткриена. Според истражувањата на здружението, најголем број од измамите се поврзани со неправилно прикажување на имотот, корупциски шеми, како и со прикажувањето на финансиските извештаи. Повеќе од 80% од сите измама ги извршиле поединци и тоа во одделите: сметководство, производство, продажба, повисокиот менаџмент и комерцијалните служби. Повеќе од 85% од извршителите порано не биле осудувани.

Со анализа на измамите извршена од ревизорската куќа КПМГ од Америка, на примерок од 348 случаи во 69 земји, утврдено е дека извршителите се почесто машки лица, стари меѓу 36-45 и кои работат на работни места поврзани со финансиите повеќе од

10 години, а обично тоа е врвниот менаџмент или член на менаџерскиот тим, како и оние кои се склони кон притајување и прикажување лажни информации. Најчести видови измами биле: кражба на готовина, неправилности кај другите видови имот и во прикажувањето на трошоците. Измамите најчесто се случувале поради затајување на интерната контрола (54%), а 23% се случиле поради договор меѓу вработените и трети лица.

Истражувањето за измамите на КПМГ од Австралија (2004) испитувало две важни прашања за современото корпоративно управување, а тоа се: како прво, испитувањето на врската меѓу постоењето на измамата и на интерната ревизија, при што е истакната докажаната важност на интерната ревизија како механизам за откривање на измамите. Од друга страна, за прв пат, во извештајот на оваа институција се вели дека врз основа на резултатите од нивното истражување може да се профилира „типичниот измамник“. (Типичен измамник во анкетата е машко вработено во организацијата – жртва, на возраст од 31 година, кој е во организацијата во период од околу шест години. Тој нема нечесно минато кај претходен работодавач и не е на раководна позиција во времето на извршување на измамата.)

Истражувањето што го изврши COSO (The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) во 2010 година, за американските компании во периодот од 1998 до 2007 година, а поврзано со погрешното прикажување на финансиските извештаи, покажува дека најчести видови измами се:

- 61% погрешно прикажување приходи (48% фиктивни, 35% предвремени);
- 52% преценување на имотот (46% преценување на постојниот имот или на капитализацијата на трошоци, 11% непостојни или туѓ имот).

89% случаи од измамите ги извршиле генералните директори или финансискиот директор. Просечното траење на измамата е 31 месец, а најчести причини се: да се постигне очекуваната добивка на компанијата, прикривање на ослабената финансиска позиција, зголемување на цената на акциите и зголемување на профитот за да се осигурат поголеми заработки за менаџментот.

1.1. Третман на измамите од интерната ревизија

Воспоставување на мерките на интерната контрола и развојот на соодветни стратегии за спречување на измами во деловното и работно окружување е одговорност и

обврска на менаџментот и управата во секој деловен субјект. Тие се должни да ги дефинираат насоките и постапките за откривање и решавање на случаите на измама, а интерната ревизија е должна да даде стручна и професионална помош во тој дел.

Програмите за спречување на какви било казнени дела што вклучуваат развивање свест за етичкото однесување, превентивни и детективни мерки, како и други активности треба да бидат дел од стратегијата и деловната политика на компанијата. Исто така, нужно е и воспоставувањето соодветна корпоративна етика во организациите.

Токму примерите на многубројни меѓународни скандали укажуваат на тоа каде води лошото управување со компаниите. Некои од познатите случаи кај кои не се исполнети барањата за добро корпоративно управување се и следниве:

- Enron - 2001
- WorldCom - 2002
- Xerox - 2002
- Credit Suisse First Boston – 2002.

2. ДЕФИНИРАЊЕ И КЛАСИФИКАЦИЈА НА ИЗМАМИТЕ

Што се подразбира под поимот измама? Лошото работење со умисла се нарекува со разни имиња: измама, проневера, затајување, **white-collar criminal** (криминал „на белите јаки“ или „службенички криминал“) итн.

Измамата е кривично дело што опфаќа определен број неправилности и незаконски дела, кои особено се карактеризираат со намерно мамење, со цел бесправно стекнување имотна корист и секогаш смислено прикривање факти за свесно доведување друго лице во заблуда.

Незаконските дела претставуваат прекршување на законските прописи што може да имаат влијание врз утврдувањето на износите во финансиските извештаи.

Проневерата е измама кога службено лице прибавува имотна корист за себе или за друг со намера, противправно присвојува пари, хартии од вредност или други предмети (права) што му се доверени.

Злоупотребата се разликува од незаконските дела затоа што кај неа не е прекршен ниту еден од законските прописи или одредби утврдени со договорите или со други правни акти. Злоупотребата е, всушност, несоодветно однесување, однесување спротивно на очекувањата на општеството, надвор од вообичаеното етичко однесување.

За поимот измама може да се дискутира од различни аспекти, во консултација со правните науки и закони или, пак, со други теоретски основи, но најблиска дефиниција за измама од аспект на интерната ревизија нуди Институтот на интерните ревизори, кој на измамата гледа како на:

„Збир од нерегуларни и илегални акции што се карактеризираат со намерно изигрување (измама). Таа може да биде извршена заради користи или на штета на организацијата и од лица однадвор, како и внатре во организацијата“.

Измамата може да биде извршена од вработените и од менаџерите. **Менаџерската измама** бара специјално разгледување. Тоа е форма на измама што оди зад дефинициите за затајување, измама и кражба... Таа ги содржи сите форми на изигрувања и проневери што се практикуваат од менаџерите за нивна корист, а на штета на организацијата. За измамата од менаџерите - луѓе со моќ и доверба често не се ни зборува. Таа обично е покриена со нивно „жртвување“ за да се избегнат неповолните ефекти во јавноста.

2.1. Измами што треба да е способен да ги идентификува интерниот ревизор

Со цел да го разбере контролниот систем и успешно да ги цени како интерните контроли, така и менаџментот како можен производител на измами, интерниот ревизор треба да ги познава сите видови измами што може да бидат практикувани.

Американскиот теоретичар и практичар Sawyer ценејќи дека интерниот ревизор освен должната професионална претпазливост, треба секогаш да има и ревизорско сомневање, утврдил листа од **40 можни форми на измами и 20 вида (знаци) на објасни зајтајувања**. Ова сомневање во интерните контроли и во менаџментот не треба да се носи со мислата дека контролите не се спроведуваат, односно дека менаџментот не е чесен, туку дека интерниот ревизор не треба безрезервно да верува во беспрекорноста на интерната контрола и во чесноста на менаџерите. Нешто слично е предвидено и кај екстерната ревизија согласно со MPC 240, точка 8 од Меѓународните ревизорски стандарди.

Најчести примери на измама што се регистрирани во практиката се:

- *нереално прикажување (криење или искажување по големи количества) на залихиите;*
- *намерно прикривање на висшинските вредности и на значајните информации на еден енџинџејт пред надворешни заинтересирани страни, со што кај нив се создава заблуда од секаков вид;*
- *намерно пројухишање да се прикаже продажба на производи или услуги, како и уништување и прикривање докази за љовина - приливи (сметки, белешки и сл.) со задрика на примените пари;*
- *давање специјални понуди, цени и попусти на специјални набавувачи во очекување ише да возвраќаат во лична корист на давателот;*
- *држење фиктивни сметки за средства што се украдени;*
- *извршување незаконски акти, (пр. фалсификување документи);*
- *фалсификување опрема за да се прикријат кражби и деликвенции;*
- *противправни плаќања за спонзорирања политички партии;*
- *намерно и несоодветно валоризирање на побарувањата на организацијата;*
- *давање мито и вршење корупција и др.*

2.2. Корпоративни криминални активности

Корпоративните криминални активности може да се класификуваат во криминални активности против компанијата и во криминални активности во корист на компанијата.

Во првиот случај компанијата е жртва, а во вториот случај компанијата низ криминалните активности на своите службеници остварува корист (лажно рекламирање, манипулирање со цени, избегнување даноци, кршење на законите за заштита на животната средина...). Криминалните активности со кои компанијата остварува корист не може да се организираат ако менаџментот не е вмешан во измамата. Менаџментот користи сметководствени трикови за тие потреби со преценувања на приходите, продажбите или имотот, а од друга страна со потценување на расходите и обврските. Во суштина, менаџментот прибегнува кон намерно погрешно прикажување на финансиските податоци. Целта на овој облик на измама е да се измаат акционерите, купувачите, кредиторите, инвеститорите, набавувачите, осигурителните куќи или државните органи.

3. ОДГОВОРНОСТ ЗА ИЗМАМИТЕ И НИВНО СПРЕЧУВАЊЕ

За оние компании што имаат одбор за ревизија, надзорот од нивната страна влева дополнителна сигурност за инвеститорите и за останатите стејкхолдери. Нивната улога, освен другото, е оценка на кој начин менаџментот управува со ризиците и дали системот на интерните контроли е ефективен. Според тоа, улогата на одборот за ревизија е да ја потврди и да ја оцени работата на екстерната и на интерната ревизија, а нивна задача, освен другото, е и оценка на ефективноста на воспоставениот систем на интерните контроли и на системот на управување со ризиците.

Значи, улогата на менаџментот е надгледување на сите активности, начинот на кој се извршуваат тие низ имплементацијата и надзорот од интерната контрола, почитувајќи го притоа и принципот на економичност (cost-benefit-фактор). Во оваа рамка се и слабостите што може да го зголемат ризикот од измама. Оттаму, задачата на менаџментот е да спречи каков било ризик кој би го оневозможил постигањето на целите и плановите, односно кој би го намалил угледот на компанијата и би ги довел во прашање понатамошниот раст и развој на компанијата.

Во врска со проценката на ризиците, особено на ризиците поврзани со измамата, улогата на менаџментот е да се зголеми ефективноста на програмата за управувањето со нив. Програмата ќе зависи од критичните оддели во конкретната компанија и ќе биде приспособена кон големината, сложеноста и целите на компанијата, како и кон областа во која работи компанијата. Процесот на проценка на ризикот од измама се врши во пет чекори:

- 1) идентификација на важните фактори за ризикот од измама;
- 2) идентификација на можните шеми за измами и нивно рангирање;
- 3) анализа на ризикот од измами, изработка на план за контрола и оценка на воспоставената контрола, како и нејзина имплементација;
- 4) тестирање на оперативната ефикасност од превенција и детективни контроли, како и оценка на резултатите од проценките на ризиците од измама и одредување на приоритетите на резидуалниот ризик од измама;
- 5) документирање и известување за проценката на ризикот од измама и предложено постапување со ризиците од измама.

Вака детално разработената проценка на ризикот со приоритетни задачи и постапки е од помош за идентификацијата на тоа кој вид измама може да се очекува во конкретна

компанија, може ли да се појави внатре или надвор од компанијата и како може да биде извршена.

Интерните ревизори вработени во трговските друштва имаат посебна улога и задачи со свои методи и процедури да проверуваат и да известуваат за исправноста на воспоставените активности и за процедурата поврзана со системот на интерна контрола и управувањето со ризици.

Институтот на интерните ревизори донесе практични упатства како да се управува со ризиците од измама. Целта на тие упатства е да ѝ се даде помош на организацијата, да се оценат постапките при проценката на ризиците, како и да се согледаат можностите за подоборување и преземање понатамошни чекори, сè со цел подобрување на местата каде што е тоа потребно. Во согласност со упатствата, воспоставени се пет клучни начела:

- програмата на управување со ризиците од измами треба да биде воспоставена како составен дел од управувањето на организацијата вклучувајќи ги пишаните политики, за да може да се спроведат очекувањата на директорот и на врвниот менаџмент во делот на управувањето со ризиците од измами;
- изложеноста на ризици од измами треба да биде периодично проценувана за да се идентификуваат шемите и настаните кај кои има потреба да се намали ризикот;
- треба да се утврдат превентивните техники за да се избегнат потенцијалните клучни ризични појави и таму каде што се очигледни да се намали можноста тие да влијаат врз организацијата;
- треба да се утврдат техниките на откривање за да се разоткрие измамата кога превентивните мерки веќе затаиле или се реализирани ризиците што требало да бидат намалени;
- треба да биде координиран пристапот на испитување и корективни акции како помош потенцијалната измама навреме да се забележи и да се адресира.

Вака поставените начела може да се спроведат ако постои култура на водење на трговското друштвото што се темели врз етичките начела, општествената одговорност и начелата на корпоративно управување.

6. УЛОГАТА НА ИНТЕРНИОТ РЕВИЗОР ВО ОТКРИВАЊЕТО И ВО ЗАШТИТАТА ОД ИЗМАМА

Една од основните и воедно најчувствителни задачи на интерната ревизија е да се справува со измамите, односно со нивното спречување, идентификување и лоцирање на одговорноста за нив. Но, интерната ревизија знае често да се оградува од овие задачи префрлајќи му на менаџментот дека е тој одговорен за воспоставување квалитетни интерни контроли што треба да ги елиминираат шансите за појава на измамите. Секако дека префрлањето на одговорноста за измамите едни на други не го решава проблемот.

Интерната ревизија, историски гледано, беше насочена кон проучување на ефективностa на системот на интерните контроли, потоа кон управувањето со ризикот, за денес да се јавува и во улога на форензична ревизија, односно на ревизија ангажирана на откривањето и истражувањето разни видови измами.

Задачата на интерната ревизија, пред сè, е професионално, со голема внимателност, да ги изврши своите активности поврзани со спречување на појавите што може да имаат карактер на измама оценувајќи ги слабостите во системот на интерната контрола, организацијата, начинот со кој се управува со ризиците и општоуправувачките процеси. Иако со користењето надворешни професионални услуги може да се осигури поголема независност, сепак интерната ревизија може најдобро да процени каде и што да истражи и кој може да ја изврши измамата. Предвидувањето на можните измами подразбира одредени постапки, на пр., идентификување на факторот ризик од измама и утврдување на можните измами селектирајќи ги според приоритетот, утврдување на слабостите во превентивните интерни контроли што може да доведат до незаконски активности, како и тестирање на оперативната ефективност на детективните контроли и, конечно, документирање и известување за утврдениот резултат.

Интерните ревизори се во подобра позиција да откријат незаконска активност внатре во компанијата отколку надворешните ревизори. Тие им се од голема помош и на сопствениците и менаџерите во откривањето на измамите испитувајќи ги релевантноста и ефективностa на интерната контрола, воочувајќи ги силите, предностите и слабостите на компанијата и давајќи совети за подобрување на ефективностa на интерната контрола и на начинот на управување со ризиците.

Обврска на интерниот ревизор е во моментот кога ќе се посомнева во измама, својата ревизорска работа да ја изврши професионално и во согласност со стандардите. Во согласност со Меѓународниот стандард за професионална практика на интерната ревизија 1200 – *Компетентности и соодветна професионална трижа*, интерниот ревизор треба да поседува доволно знаење да ги оцени ризикот од измама и начинот на кој се управува со цел спречување на измамата, но не се очекува од него да ги поседува вештините на личност чија приоритетна задача би била одговорноста за откривање и истражување на измамата.

Од интерниот ревизор се очекува да има и доволно познавање за видовите измами и за нивниот начин на настанување и спречување. Негова должност е и да утврди дали менаџментот активно ги надгледува програмите за спречување на ризикот од измама, дали ги презема соодветните мерки и дали ги надгледува соодветните можни незаконски активности. Интерниот ревизор е должен да ги оцени показателите на измамата и да каже дали се потребни дополнителни активности или се препорачуваат испитувања од други органи.

Со оглед на сите наведени задачи во согласност со стандардите, интерниот ревизор треба да постапува со професионално сомневање, што значи преиспитување на својот ум и критичко испитување на ревизорските докази. Тоа е многу важно бидејќи една од причините за неоткривање на материјалните грешки што имаат карактер на измама може да биде недоволниот професионален **скептицизам**. Интерниот ревизор треба да има непристрасно и неоптоварено дејствување и однесување избегнувајќи судир на интереси. Истражувањата покажуваат дека интерните ревизори што имаат развиен професионален скептицизам општо имаат и поголема желба за испитување информации што се поврзани со причините за измами.

Интерниот ревизор, освен другото, треба да има можност за **директна комуникација** со ревизорските или со другите одбори известувајќи ги за своите надзорни активности. Може да известува за сите активности поврзани со ревизијата на измамите што ја извршил, сите проценки на ризиците од измами, судир на интереси и резултати од програмата на надгледување во врска со усогласување со законите, кодексот на однесување или кодексот на етика, како и сите останати активности што се поврзани со организацијата на постапките и процедурите што се однесуваат на измамите вклучувајќи координација со екстерната ревизија. Интерниот ревизор може, исто така, да го известува

ревизорскиот одбор за целокупната постапка на проценка на воспоставената интерна контрола во компанијата, за продуктивноста и трошоците поврзани со тоа, за евентуалната споредба со програмите за спречување измами кај другите компании, како и за нивната општа улога во испитувањето на измамите во кои се вклучени и другите органи на испитување.

Како што беше веќе беше истакнато, **спречувањето на ризикот од измами е програма** што е должен да ја воспостави менаџментот за да се овозможи навремено откривање, спречување и преземање корективни мерки. Програмата за спречување измами може да се креира тимски, при што освен интерниот ревизор би биле вклучени и екстерните надзорни органи.

Во последно време сè повеќе се истакнува **форензичната ревизија**, т.е. облик на ревизија што ги соединува традиционалното сметководство, ревизијата и финансиската детективска работа, чија цел е олеснување на донесувањето стратегија за превенција од измами, нивно точно и навремено откривање и, ако е можно, успешна истрага на позначајните случаи на измама.

Интерните ревизори како „членови на тимот“ се во позиција секојдневно да го надгледуваат работењето и да ги воочуваат нерегуларностите, да собираат податоци и информации од извори од прва рака.

Во анализата на можните начини на измама се користат заедничкото знаење и вештини, интервјуирањето на менаџментот, аналитичките постапки, испитувањето некои поранешни измами и др. Се испитуваат сите активности на компанијата што може да доведат до измама (притисоци, ситуации, етичко однесување), можните шеми на измама, со земање предвид на специфичните услови во кои се дејствува, како и географското подрачје. Се проценува каде може да биде извршена измамата и кој може да ја изврши, со прашањата: кои се можностите за измама, какви се притисоците на менаџментот што може да предизвикаат заобиколување на интерната контрола, постојат ли какви било последици ако менаџментот не ги оствари поставените цели...?

4.1. Управување со ризикот од измама

Измамата може да има од незначително до катастрофално влијание врз работењето на компаниите. Таа е тешка за откривање, со оглед на тоа дека инволвираните ја прикажуваат со фалсификувани документи или во заговор со раководството, одговорните

за надзор и контрола, вработените или со трети страни. Затоа, намалувањето на ризикот од измама е можно со примена на комбинирани мерки за превенција, заплашување и откривање. Особено значајна е превенцијата од измама што може да ги намали можностите од измами со одвраќање од намерата за измама поради можноста за откривање и казнување. Истовремено превенцијата е најевтиниот начин да се заштедат средства бидејќи откривањето и истражувањето измами се долготрајни и чинат многу.

Раководството/менаџментот е одговорно и има на располагање средства за имплементација на мерки за намалување на измамите. Ефикасноста на имплементирањето на мерките за намалување на негативностите во работењето се зголемува ако тие ги опфаќаат и се однесуваат на сите системи, функции и на сите вработени во правниот субјект.

Ова подразбира раководството/менаџментот да воспостави систем на внатрешни контроли со пишани процедури, со точно разграничени одговорности и должности, да пропише код на етика (однесување) задолжителен за сите вработени, да создаде позитивна работна средина обезбедувајќи и задржувајќи високостручни кадри.

7. КРИМИНАЛНИ ДЕЛА И ЗЛОУПОТРЕБИ

Институтот на интерните ревизори го дефинира криминалното дело како: *свиџе незаконски йосџайки шџо имааџи карактеристиџика на измама, йрикривање или злоуџоџреба на довербаџа*. Овие постапки не се условени со примена на закана, насилство или физичка сила. Криминални дела може да направат лица и организации со цел стекнување пари, имот или услуги; со цел да избегнат плаќање или загуба на услуга или со цел да осигурат лична или деловна добивка.

Според проценката изнесена во извештајот на Асоцијацијата на сертифициваните истражители на криминални дела, се цени дека во 80% од криминалните дела се работи за проневера вклучувајќи проневера на имот, како и на готови пари. Утврдено е дека лажните финансиски извештаји се најштетен вид криминална постапка кај претпријатијата, што било поткрепено, пред сè, со случаите на ЕНРОН и World Com. Криминалните постапки извршени од вработените влијаат врз работата и ако не се идентификуваат, истражат и спречат, може да се оштети угледот на организацијата, без оглед дали се работи за приватен или за државен сектор. Од аспект на правото, вина постои и во случаи кога органи-

зацијата нема да воспостави соодветни мерки за управување со ризикот од криминални дела меѓу вработените, преставниците и соработниците. Интерниот ревизор мора да ја препознае важноста на својата улога во однос на криминалните дела, злоупотреби и неправилности и да обезбеди високото раководство да ја разбере оваа улога во целост. Меѓутоа, мора да се има предвид претпоставката дека интерниот ревизор не е специјалист за истражување на криминалните дела според стандардот 1210.A2 на ПА, во кој е јасно наведено:

„Интерниот ревизор треба да поседува доволно знаење за идентификување на индикаторите за криминалните дела, но од него не се очекува да има исто ниво на стручност како и лице чија главна должност е откривање и истражување на криминалните дела. Но во исто време интерниот ревизор треба активно да се вклучи во делот на превенцијата, откривањето и истражувањето на криминалните дела, како и секое друго лице што работи за организацијата или е поврзано со неа. Целта на интерната ревизија кај откривањето на криминалните дела е да им се помогне на членовите на организацијата ефективно да ги вршат своите одговорности снабдувајќи ги со анализи, проценки, препораки, совети и информации врзани за прегледаните активности.“

Според стандардот 1220 од ревизорот се бара да ја следи можноста на настанување на криминалните дела цело време и да утврдува дали е потребно да се врши понатамошна истрага во случаите на сомневање. Интерниот ревизор треба да ги разбере индикаторите што сугерираат дека се случуваат криминални работи во организацијата и треба да е подготвен да ги прошири ревизорските тестирања за целите на идентификување на недостатоците на контролниот систем што може да доведат до такви постапувања.

6. ОДГОВОРНОСТ НА РЕВИЗОРОТ ЗА СПРЕЧУВАЊЕ, ОТКРИВАЊЕ И ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ИЗМАМИТЕ

Одговорноста на интерните ревизори за спречувањето, откривањето, истражувањето и известувањето за измамите е предмет на големи полемики. Причина за полемизирањето е што, од една страна, постојат големи разлики во овластувањата на интерната ревизија во разни земји и од организација до организација. Од друга страна, пак, прашање е колкави се можностите на интерните ревизори да ја спречат и да ја откријат измамата.

Одговорноста на интерната ревизија во сегментот на измамите се разграничува на (1) Одговорност за спречување на појавите на измама, (2) Одговорност за откривање на измамите и (3) Одговорност за истражување на измамите.

6.1. Одговорност за спречување на појавите на измама

Една од основните задачи на интерната ревизија е да помага во спречување на појавите на измама, како во профитните, така и во непрофитните организации.

Разбирајќи ја на ваков начин својата улога, интерниот ревизор мошне претпазливо треба да го испитува системот на интерните контроли и да цени колку е тој соодветен за да може да утврди:

- дали во организацијата се поставени реални цели и задачи;
- постојат ли пишани правила во организацијата што забрануваат одредени постапки и работи, односно дали се утврдени политики и постапки како механизми на надзор на работењето;
- постојат ли упатства и процедури што треба да обезбедат правилно и економично работење, а посебно начини на зачувување на имотот и
- дали се изнајдени решенија (постапки) за спречување, откривање, истражување и известување за измама во организацијата.

6.2. Одговорност за откривање на измамите

На откривањето на измамите им претходи идентификација на првичните показатели на појавата на измама. Во тој дел интерната ревизија е одговорна ако:

- не располага со доволно знаења за идентификација на појавата на измама;
- не ѝ има предупредено соодветните структури во организацијата за околностите што може да предизвикаат измама, како што се, на пример, сознанијата за недоволен надзор, неовластени трансакции, избеѓување надзор итн.;
- при откривање на некоја измама не се преземени, а било потребно, доволни телни истражувања или комитетни истражувања во некоја од областите каде што се врши интерната ревизија;

- во некои фази на истражувањето, интерната ревизија не ги известувала директно заинтересираните менаџери.

6.3. Одговорност за истражување на измамите

Истражувањата на индикаторите за измама се однесуваат на спроведување проширени постапки за да се утврди вистинско постоење на појавите на измами. Се настојува да се собере доволно докази за елементи на некоја измама. Истражувањата може да ги вршат само интерните ревизори, екстерните ревизори, државните ревизори и други заинтересирани стручни лица.

Овде интерната ревизија има обврски во доменот на:

- *Оценка на нивоито и на обемито на измамите во рамките на организацијата. На пример, може да дојде до тоа одделни лица да не сакаат да дадат потребни информации или, пак, даваат погрешни или лажни информации;*
- *Знаење, вештина и потребни дисциплини за делотворно извршување на истражувањето на измамите;*
- *Постапките за идентификација на сторителите на измама, офаќајќи ги причините за измама, како и користената техника за измамите и*
- *Усогласеноста на активностите со раководството, законските тела и со другите стручни лица во некои на истражувањето.*

По завршувањето на постапката за истражување на измамите, интерните ревизори треба да оценат дали е потребно да се имплементира нов надзор (контрола) или да се засили постјниот со цел да се избегнат евентуалните слични појави во идното функционирање на организацијата.

V. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

Интерната ревизија на информациските системи е главна компонента во доменот на модерната интерна ревизија (Pathak, 2000). Според него, ревизијата на информациските системи подразбира процес на прибирање и проценка на доказите за тоа дали: (1) информацискиот систем дејствува во насока на зачувување на имотот на друштвото, (2) дали го одржува интегритетот на податоците, (3) дали ја поддржува реализацијата на целите на ентитетот и (4) дали делотворно ги користи информациските ресурси.

Иновациите во областа на информациската технологија (ИТ), како што се cloud computing²⁵, експлозија на социјалните медиуми и на мобилните компјутери, донесоа големи деловни ризици за компаниите. Едно неодамнешно истражување на Ernst&Young за безбедноста на информациите покажа дека „60% од испитаниците ценат дека зголемувањето на нивото на ризик со кое се соочуваат е резултат на употребата на социјалните вмрежувања, cloud computing и на персоналните уреди во претпријатието.“ (Ernst & Young LLP, 2010) Со други зборови, со ревизијата треба да се соберат докази и да се дефинираат наоди за тоа каков е информацискиот систем на ентитетот.

Со оглед на тоа дека постои посебен стандард за заштита на податоците со кој се уредуваат процедурите за управувањето со информациската безбедност – стандардот ИСО 17799-2005, ревизијата на системот на информациската технологија (ИТ-систем) треба да се извршува согласно со овој стандард. Според стандардот, клучни полиња при ревизијата на заштитата на информациските системи се:

Достапност и расположливост: дали информацискиот систем и релевантните информации врзани за деловните процеси ќе им бидат на располагање на соодветните лица во секој момент?

Доверливост: Дали информациите, од информацискиот систем ќе им бидат достапни само на оние што треба да ги имаат и да ги употребуваат и никому друг, односно дали ќе бидат заштитени од намерно или од ненамерно откривање на неовластени лица?

Целокупност: дали информациите производ на информацискиот систем се и ќе бидат секогаш точни, сигурни и навремени? На кој начин се оневозможуваат неовластени промени на податоците или на апликациите во информацискиот систем?

²⁵ **Cloud computing** е испорака на ИТ-ресурси и далечински сервери, преку интернет, телефон или приватни (социјални) мрежи.

Како што идентификацијата на информациските ресурси, нивното вреднување, процената на ризикот, со оглед на појавата на можните закани, а потоа и изработката и спроведувањето на сигурносната политика се важни за заштитата на информацискиот систем и управувањето со заштитата, така за процесот на ревизијата се важни: идентификувањето, валоризацијата и анализата на можните ризици што произлегуваат од сигурноста на информациски систем.

3. АНАЛИЗА НА СЛАБОСТИТЕ И ПРОЦЕНКА НА РИЗИКОТ КАЈ СИСТЕМОТ НА ИТ

Како ризици во информациските системи може да се оквалификуваат различните можности за оштетување на опремата, неточните пресметки, неовластените пристапи до податоците, можноста за загуба на податоците, злоупотребата на системот и нарушувањето во деловните процеси. Слабости на информациските системи може да се појават во архитектурата на хардверот, конфигурацијата на оперативните системи, во дизајнот и примената на апликациите, како и при процесуирањата.

И ревизорите на информациските системи ги анализираат системите и операциите во нив со проценка што се базира на оценката „Три Е“ - **ефикасност** (успешност), **ефективност** (делотворност) и **економичност** (штедливост):

- Ефикасноста подразбира непречено функционирање на информацискиот систем како целина;
- Ефективноста подразбира способност на системот да ги задоволи сите барања на работењето на организацијата;
- Економичноста, пак, се дефинира како функционирање на системот со користење оптимално ниво на ресурси.

Информациите се изложени на ризик ако не се соодветно заштитени, а ефективната безбедност на информацијата е главен одговор на овие ризици.

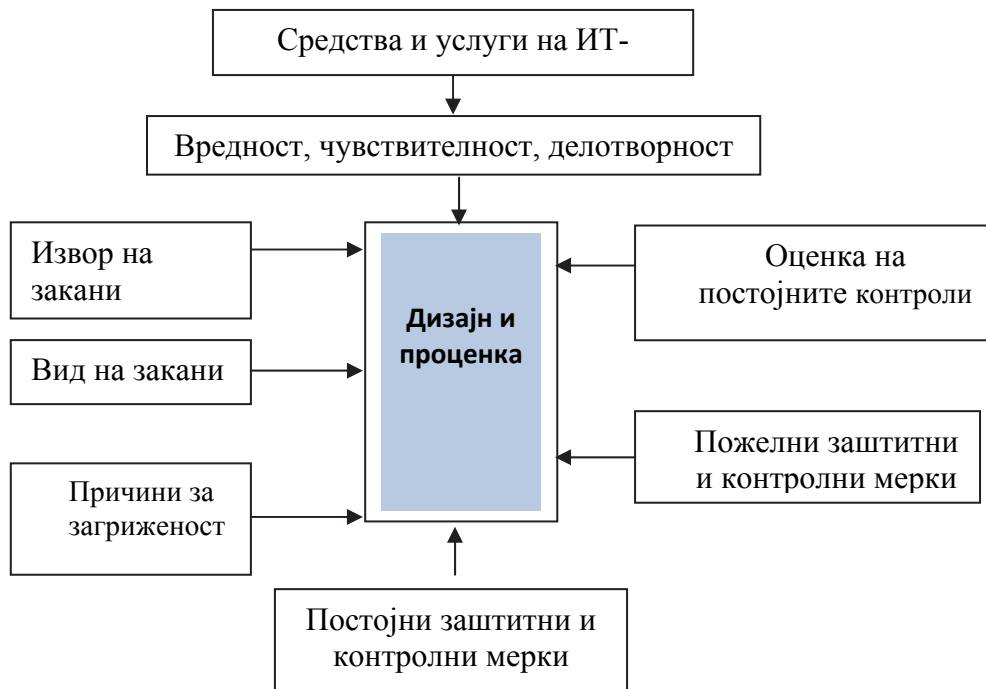
Препознавањето на ризикот подразбира вештина, искуство и познавање на деловниот процес. Проценката на ризикот вклучува идентификација и анализа (вреднување и рангирање) на релевантните ризици што влијаат врз остварувањето на целите на претпријатието заради утврдување како успешно да се управува со тие ризици.

Продорот на информациската технологија, од една страна, крие големи опасности и ризици, а од друга страна, поради можноста соодветно да ги прикажува организацијата и

процесите (транспарентно, во форма на работен тек) и со помош на електронските алатки да го анализа ризикот, го превенира ризикот што го носи самата.

Повеќето внатрешни ревизии го почнуваат процесот на ревизија со користење на **техниката за анализа на ризикот**, која вклучува утврдување на можните штети и трошоци во случај на повреда на заштитата (сигурноста) и проценување колку често може да се случи. Таа техника е соодветна кога има доволно податоци за значајна проценка. Но, во случаите кога загубите од проблеми во заштитата не се откриени порано или кога не е дојдено до поголеми загуби, покорисна е **анализата на заканите и на слабостите** на системот.

На следната слика, во главни црти се дадени насоките за анализа на заканите и слабостите на ИТ-системи.



Слика 3.9. Насоките за анализа на заканите и на слабостите на ИТ-системи

Одговорите на секое од следните прашања се од еднаква важност и треба заедно да се земат предвид при изработката на решението за соодветна заштита на ИТ-систем:

- Што е извор на закани на ИТ-систем на ентитетот?
- Кој имот и услуги се најранливи (најподложни) на наведените закани?
- Кој вид штета ќе му се нанасе на работењето ако се остварат некои закани?
- Кои се причините за загриженост?

- Кои од постојните контроли се врзани за одделните закани?
- Кои се постојните заштитни (сигурносни) и контролни мерки?
- Кои заштитни (сигуроносни) и контролни мерки е потребно да се спроведат за правилна заштита на ИТ-систем?

Заканите за ИТ-системот може да се поделат на два вида:

1) Случајни закани:

- Човечки грешки - една од најголемите закани во процесуирањето на податоците низ системот (пример: недостаток на бекапи; бришење погрешна верзија од некој фајл, оверврајт на податоците, уништување на опремата или на просторот во дискот);
- Ризичност кај ИТ-опремата (при штети предизвикани од пожари, поплави, земјотреси);
- Прекин на услугата - може да настане поради прекин на електрична енергија (поради што мора да постои УПС - непрекинат извор на напојување);
- Експлозии или криминални акции - многу е важно каде се сместени систем-салата и останатата информатичка опрема;
- Проблематика на персоналот - настанува поради загуба на клучни луѓе или поради несогласување меѓу персоналот;
- Грешки на набавувачот - резултираат со грешки при инсталација на несоодветна опрема.

2) Намерни закани:

- Измами - неавторизиран внес на податоци или промена на постојните податоци;
- Кражба - податоци или софтвер;
- Употреба на забранети софтвери;
- Неодобrena употреба на ИТ-опрема за приватни цели - заради приватна корист;
- Злоупотреба на лични податоци;
- Хакери - неодобрен пристап до информацискиот систем преку комуникацискиот канал;
- Саботажи - уништување опрема или циклус на процесуирање податоци;
- Вируси;...

- Порнографија - недозволено симнување податоци од Интернет на персонални компјутери на претпријатието.

Откако ќе се идентификуваат можните закани, следниот чекор во анализата на заканите и на слабостите на ИТ-систем е да се идентификува кои имот (средства) и сервиси се најранливи, односно најподложни на наведените закани. Во чекорот на класификација на информациските ресурси особено треба да се обрне внимание на:

- 1) ИТ-околината (подрачје во кое се наоѓаат ИТ-опремата, уредите, системот-салата и просторот во кој е сместена електричната мрежна опрема) и др.
- 2) работниците - што работат со ИТ-опремата;
- 3) податоците - сите податоци што се наоѓаат на серверите или на локалните ПС;
- 4) софтверот - целиот постоен и развоен софтвер;
- 5) хардвер - целата ИТ-опрема (сервери, ПС-и, мрежна опрема и др.);
- 6) ИТ-сервисите (услугите), електронската пошта, Интернетот...

Во литературата постојат голем број начини како се доаѓа до пресметка на проценката на ризикот во информатиката, а кој начин на проценка на ризикот го избираат компаниите зависи од тоа колку длабоко се подготвени да навлезат во проблематиката на ризикот во претпријатието (ентитетот).

4. СПЕЦИЈАЛИЗИРАЊЕ ЗА РЕВИЗИЈА НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

Освен стандардното сертифицирање на интерните ревизори со **CIA** сертификати (Certified Internal Auditor), во подем е една нова професионална армија од областа на интерната ревизија, која ја пополнуваат интерни ревизори специјализирани за ревизија на информациските системи. Станува збор за:

- овластени ревизори за информациски системи- Certified Information Systems Auditor (**CISA**),
- овластени менаџери за безбедност на информации- Certified Information Security Manager (**CISM**),
- Овластување за управување со информациски систем на претпријатија - Certified in the Governance of Enterprise IT (**CGEIT**),

- овластување за контрола на систем за ризици и информации - Certified in Risk and Information Systems Control (CRISC)²⁶.

Овие специјалистички професии гравитираат околу својата (светска) асоцијација **ISACA (Information Systems Audit and Control Association)**. Како независна, непрофитна, глобална асоцијација, ISACA се ангажира во развојот, усвојувањето и употребата на глобално прифатени, водечки во индустријата, знаења и практики за информациски системи. Претходно нарекувана со целото име „**Information Systems Audit and Control Association**“, сега се среќава само со својот акроним **ISACA** за да го одрази широкиот опфат на професионалци што управуваат со информациските системи, на коиим служи таа.

Инаку, ISACA го бележи својот почеток во 1967 година, кога една мала група поединци со слични работни места, во ревизијата и контролите на компјутерските системи, ја констатирале потребата за централизиран извор на информации и од насоки во оваа област. Во 1969 година, групата се формализирала во ревизорска асоцијација.

Денес, ISACA обезбедува практични насоки, стандарди и други ефикасни алатки за сите компании што ги користат информациските системи. Со сеопфатните насоки и услуги, ISACA ги дефинира улогите на професионалците (од целиот свет) за информациските системи на управување, безбедност, ревизија и осигурување. COBIT, Val IT и RISK IT-рамката за управување со ризикот, како и CISA, CISM, CGEITи CRISC се брендови на ISACA, кои се почитуваат и се користат од овие професионалци во корист на нивните претпријатија.

Институтот на интерните ревизори сугерира потреба да се разгледуваат прашањата за информациските системи како дел од целокупниот процес на ревизија. Во стандардот 1210.A3 (од The IIA стандардите) се вели: „**Интерните ревизори треба да поседуваат знаење за клучните ризици и контроли во врска со информациската технологија**, како и да имаат достапни ревизорски техники што се базираат на технологијата заради извршување на доверените задачи. Меѓутоа не се очекува сите ревизори да бидат стручни колку и интерните ревизори, чија главна одговорност е ревизијата на информациската технологија.“

²⁶ www.isaca.org/-Certified-Information-Security и www.isaca.org/Certification/CISA-Certified-I

5. ПОЛЗА И ОПРАВДАНОСТ ОД РЕВИЗИЈАТА НА ИС

3.1. Независна оценка за квалитетот и за безбедноста на ИС

Независното уверување во сигурноста на информациските системи (ИС) придонесува за успешно управување со информациската технологија (ИТ) на организацијата, која, пак, од своја страна е дел од уредувањето на целокупното корпоративно управување.

Искусни ревизори на информациските системи може да вршат огромно влијание врз решавањето на проблемите со информациските системи кога се воспоставуваат тие или кога штотуку формиран оддел на компанијата треба да се поврзе со постојното работење или, пак, кога треба да се поднесе извештај за заеднички потфати во рамките на интегрираните финансиски извештаи за објавување.

3.2. Управување со ризиците на информациската технологија

Сигурноста на системот на информациската технологија (ИТ) за многу организации е од решавачко значење. Сознанието дека многу подрачја од секојдневниот живот без примена на информациските технички системи денес веќе не се функционално способни, се повеќе ја става во центарот на интересот сигурноста на информациската технологија.

Управувањето со сигурноста на ИТ-систем претставува оној дел од системот на управување со ризикот што треба да обезбеди доверливост, целовитост, расположливост, автентичност и сигурност на системот на информациската технологија. Притоа, се работи за континуиран процес чии стратегии и концепти мора постојано да се проверуваат во поглед на ефикасноста и на ефективноста и, по потреба, да се пропишуваат понатаму.

3.3. Прифаќање ризик

Апсолутна сигурност не е остварлива. И по изборот и спроведувањето на сите вообичаени мерки на сигурност, генерално преостанува остаток на ризик. За да се реши дали е тој поднослив за организацијата или треба да се тргне со натамошни мерки, се постапува на следниот начин:

При **првиот чекор** треба да се одреди ризикот колку што е можно поегзактно. Притоа, најдобро е да се послужи со постапката и сознанието од претходно извршените анализи на ризик. Преостанатите ризици треба да се класификуваат како „прифатливи“ или „неприфатливи“. Основа за одлуката треба да се бара во утврдената политика на ИТ-сигур-

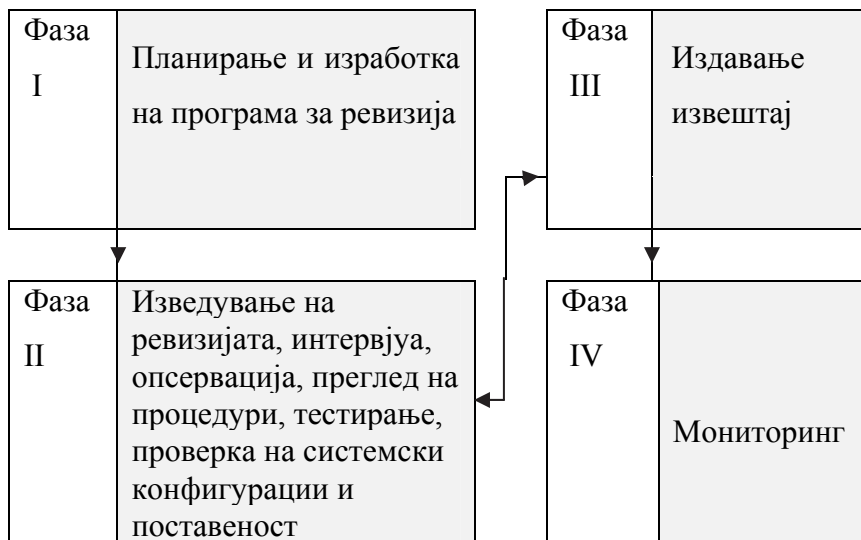
носта. Со прифатливите остатоци на ризикот се врши помирување, а за неприфатливите е потребна натамошна анализа;

Понатамошната обработка на неприфатливиот ризик треба секогаш да биде одлука на менаџментот. (Постои можност за истражување во која мерка и со кои трошоци неприфатливите ризици може да се намалуваат понатаму, како и да се изберат дополнителни мерки, евентуално поврзани со повисоки трошоци. Алтернатива на тоа е свесно и документирано прифаќање на остатокот ризици.)

4. СПРОВЕДУВАЊЕ РЕВИЗИЈА НА ЗАШТИТАТА НА ИНФОРМАЦИСКИТЕ СИСТЕМИ

Најквалитетен начини на кој ИТ-систем ќе се заштити од своите потенцијални слабости е **спроведувањето политика** на заштита на системот. Задача на ревизијата во проценка на ризикот на ИТ-системите е, врз основа на спроведените ревизии и докази, наоди и препораки, да ги идентификува ризиците и да му помогне на менаџментот, со спроведување заштитни (сигураносни) контроли да го сведе нивото на ризикот со кое е соочено претпријатието на најмало прифатливо ниво. На тој начин ќе се намали или ќе се ублажи бројот на слабостите во ИТ-систем.

Вообичаено, ревизијата на ИТ-систем се одвива во четири фази (Мицков, 2011):



Слика 3.10. Фази во ревизијата на ИТ - систем

Интересно е да се презентира како се спроведува внатрешната ревизија на информацискиот систем во еден ентитет (припадник на гранката електростопанство).

Ревизијата на заштитата на информациските системи, како и ревизијата на информациските системи во ентитетот „XX“, секторот за внатрешна ревизија ги спроведува низ следните фази:

- 1) фаза на подготовка и фаза на детална разработка на планот;
- 2) фаза на тестирања и прибирање докази;
- 3) фаза на известување и презентирање наоди, препораки и предлози и
- 4) фаза на следење на резултатите од работата на ревизорите, односно од ревизијата на информацискиот систем на „XX“.

Внатрешната ревизија во ентитетот „XX“ се спроведува според планот за работа, а во согласност со сопствен *Прирачник за работата на внатрешната ревизија* на секторот за внатрешна ревизија, *Кодексите за професионална етика* и во согласност со *Меѓународните стандарди за внатрешна ревизија* на Институтот за внатрешна ревизија (The IIA).

Правилник за управување со информациската сигурност - стандард 17799

При спроведувањето ревизија на заштита на ИТ-систем, овој сектор за внатрешна ревизија, по примерот на внатрешните ревизори на информациските системи во поголемите компании, се служи и со *Правилник за управување со информациската сигурност* или со Стандардот 17799, кој наведува дека при спроведувањето на оваа ревизија, треба да се испитаат 10 клучни подрачја:

- 1) **Постоење политика на заштита на ИТ-системи** - во овој дел ревизорот треба да испита дали во претпријатието постои документ – „Политика на заштита на информацискиот систем“ (тој документ е еден вид стратегија на ентитетот, со која управата и сопствениците предвидуваат зошто треба да се штитат информациските системи и кој е одговорен за тоа)?
- 2) **Организација на заштита на информациските системи** - Се испитува дали во претпријатието се воспоставени соодветна организација и управување со заштитата на информацискиот систем, дали се дефинирани и документирани улогите и одговорностите на менаџерите за заштита на ИС на ентитетот.
- 3) **Класификација на имотот на информацискиот систем** - Се проверува дали постои попис на сите информациски средства - имот (**hardware и software**) со нивната финансиска вредност, дали е воспоставена сопственост над податоците од информацискиот систем?

- 4) **Лична сигурност** - дали постојат дефинирани права и обврски на корисниците на информацискиот систем и дали постои обученост на корисниците за заштита на ИТ-систем, како и какви се нивните задолженија во врска со тоа?
- 5) **Физичка сигурност** - постојат ли контролни мерки што ограничуваат физички пристап кон информатската опрема и просториите во кои е сместена таа заради спречување евентуално уништување на опремата? Дали постои систем за надгледување такви активности, постои ли непрекинат извор за напојување со струја на информациската опрема и на систем-салите, клима-уредите, системот за аларм од пожари и др.?
- 6) **Управување со операциите и комуникациите** - се испитува дали во претпријатието е заштитен делот од системот за размена на информации (размената со поврзани медиуми, електронската пошта, програмските поддршки и др.), дали информацискиот систем е заштитен од малициозни вируси и разни злонамерни (уништувачки) програми. Постојат ли системи за откривање на внатрешните и на надворешните потенцијални напаѓачи, соодветно управување со мрежните ресурси, редовен **бекап** на податоците и др.?
- 7) **Контрола на пристапот** - дали е покриено со соодветни контроли подрачјето за пристап на корисникот кон информациските системи, како и пристапот на корисникот од други локации со соодветна проверка на автентичноста. Дали се контролираат и се надгледуваат пристапите на корисниците и нивните овластувања за мрежни услуги, оперативни системи и апликации?
- 8) **Развој и одржување на системот** - Дали постојат стандарди за развој и тестирање на апликациите и дали се документирани? Дали е воспоставен систем на контрола на промените, постојат ли соодветни контроли за проверка на валидноста на влезните податоци во информацискиот систем (инпут-податоци), дали се заштитени податоците?
- 9) **Планирање на континуираноста на деловните процеси** - Постои ли процес на планирање на континуитет на работењето (во врска со управувањето со деловниот процес и со осигурувањето на неговата непрекинатост)? Треба да постојат и разработени „плани“ во случај на непредвидени настани“.
- 10) **Усогласеност со законските прописи** - Да се провери усогласеноста со законските прописи (интелектуална сопственост, договорни и законски обврски итн.).

РЕФЕРЕНЦИИ:

1. Ahlawat, S. S. and D. J. Lowe. 2004. An examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23 (2): 149-160
2. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 20 (1): 65-80.
3. Auditor's Risk Management Guide 2011 : Integrating Auditing and Erm by Paul J. Sobel (2011, Paperback, New Edition)
4. Australian Accounting Research Foundation (AARF). 2004. AUS 210: The Auditor's Responsibility to Consider Fraudinan Audit of a Financial Report. Melbourne: AARF.
5. Bailey, A.D., A.A. Gramling and S. Ramamoorti. 2003. *Research Opportunities in Internal Auditing*. The Institute of Internal Auditors Research Foundation: Altamonte Springs, FL.
6. Beasley, M. (2007) Audit Committee Involment in Risk Management Oversight. *CPA2BIZ* [online], 7.01.2008. Достапно на:
http://www.cpa2biz.com/Content/media/PRODUCER_CONTENT/Newsletters/Articles_2008/CPA/Jan/Oversight.jsp
7. Belloli, P. 2006. Fraudulent overtime. *The Internal Auditor* 63 (3): 91-95. Carey, P., N. Subramaniam, and K.C.W. Ching. 2006. Internal audit outsourcing in Australia. *Accounting and Finance* 46 (1): 11-30.
8. Brody, R. G. and D. J. Lowe. 2000. *The new role of the internal auditor: Implications for internal auditor objectivity*. *International Journal of Auditing* 4 (2): 169-176.
9. Church, B. K., J. J. McMillan, and A. Schneider. 2001. *Factors affecting internal auditors' consideration of fraudulent financial reporting during analytical procedures*.
10. Colbert, J. (2002) "Corporate Governance: Communications from Internal and External Auditors", *Managerial Auditing Journal*, 17(3), pp. 147-152.
11. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). (2004). Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary.
12. Corporate Governance Paper, Exposure Draft, Korporativno upravljanje EIIA Integrirano i učinkovito interno upravljanje

13. De Zwaan, L., N. Subramaniam and J. Stewart. 2007. Working Paper. Griffith University.
14. Dickinson, G., 2004. *Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation*. The Geneva Papers on Risk and Insurance. 26(3), pp. 360
15. Doppler and Lauterburg, 2005. *Change Management*, Campus-Verlag, 11-th edition
16. Ernst & Young LLP and Tapestry Networks, "The sustainability journey: from compliance, to opportunity, to integration," InSights," August 2010.
17. Ernst & Young LLP, Borderless security: Ernst & Young's 2010 Global Information Security Survey, (Ernst & Young Global Limited, 2010), 2
18. Gramling, A. A. & Myers, P. M. (2006). Internal Auditing's Role in ERM. *Internal Auditor*, 63 (2), 52-58.
19. Henri Fayol , Fulfilling the Controlling Function, 1916, достапно на:
<https://www.boundless.com/management/introduction-to-management/principles-of-management/fulfilling-the-controlling-function/>
20. Ibrahim El-Sayed Ebaid, (2011) "Corporate governance practices and auditor's client acceptance decision: empirical evidence from Egypt", *Corporate governance*, 11(2), 171-183
21. Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2003) Draft position Statement on Risk based Internal Auditing (RBIA) (www.iaa.org.uk), достапно на:
www.iaa.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0-9E8B45D98387B008
22. Institut für Interne Revision Österreich, *Das Interne Kontrollsystem aus der Sicht der Internen Revision*, Wien, 2004
23. *Internal Auditing's Role in Risk Management*, Paul Sobel© 2011, The IIA Research Foundation The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF)
24. *Internal auditing's Role in risk management*, Position Statement of The Institut of Internal Auditors, Altamonte Springs, 2004
25. ИА Austria, 2004. Систем на интерните контроли од аспект на интерната ревизија, Виена, достапно на: www.internerevision.at

26. James, K. L. 2003. The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Accounting Horizons* 17 (4): 315-327.
27. Julien and Jonathan Marks 2010, "Avoiding the Black Swan: Barriers to Improving Risk Management," достапно на www.crowehorwath.com/Crowe/Publications
28. KPMG. 2004. Fraud Survey, достапно на <http://www.kpmg.com.au/aci/docs/fraud-survey-2004.pdf>
29. Lawrence B. Sawyer, and Mortimer A. Dittenhofer, 2003, "*Sawyer's internal auditing*", The institute of internal auditors, fifth edition
30. Leuchtner T., Wolters Kluwer, director of Financial Crime Control Solutions for Wolters Kluwer Financial Services
31. Leuchtner T., 2011, 4 Internal frauds and how to spot them, Wolters Kluwer Financial Services, достапно на:
<http://www.ababj.com/briefing/4-internal-frauds-and-how-to-spot-them-1965.html>
(страница на *ABA Banking Journal*, посетена во May 26, 2011)
32. Lois Munro and Jenny Stewart, 2009-04, *External auditors' reliance on internal audit: The impact of sourcing arrangements and consulting activities*
33. Lowe, D. J., M. A. Geiger, and K. Pany. 1999. The effects of internal audit outsourcing on perceived external auditor independence. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 18 (supplement): 7-26.
34. Marden, R. and R. Edwards. 2005. Employee fraud in the casino and gaming industry. *Internal Auditing* 20 (3): 21-30.
35. Melissa Klein Aguilar, "Grappling With the Future of Internal Audit," Compliance Week, November 3, 2009
36. Mohnike, 2003. *Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision*, ReVision II/2003., 9
37. Oliphant Alan, 2001, An Introduction to Computer Auditing - Part Deux, No.15 March 1
38. Османагиќ Н. Бедениќ "Пословна анализа темелем годишњих финансиских извјештаја", РРИФ 3/2002 Загреб, стр. 62

39. Panian, Ž., 2008. *Polazišta upravljanja poslovnim rizicima*. Orkis [online], <http://www.cro-rss.com/>
40. Paul Coram, Colin Ferguson and Robyn Moroney, 2007. The Importance of Internal Audit in Fraud Detection, достапно на: http://aaahq.org/audit/midyear/07midyear/papers/Coram_TheImportanceOfInternalAudit.pdf
41. Pathak Jagdish 2005, IT Audit Approach, Internal Controls, and Audit Decisions of an IT Auditor - Part 1 June 15, 2005
42. Pathak Jagdish, 2000, IT Audit Approach, Internal Controls, and Audit Decisions of an IT Auditor - Part 2, August 1, 2000
43. Pickett K.H. Spencer, 2004, *The internal auditor at Work*, Johan Wileu and Sans, Inc. Hoboken, New Jersey 2004
44. Pickett K.H. Spencer, (2011) *The Essential Guide to Internal Auditing* John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1997., стр. 96, 2-nd edition
45. Pickett K.H. Spencer, *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges* (IIA Institute of Internal Auditors) Tušek Б., 2008. *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb стр. 539-586
46. Pickett K.H. Spencer, 2005, *The essential handbook of internal auditing*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England
47. Pickett, K. H. Spencer 2012, *Fraud Smarth*, John Wiley & Sons, Jan 12, 2012
48. Plumlee, R. D., 1985, The standard of objectivity for internal auditors: memory and bias effects, *Journal of Accounting Research* 23, 683-699.
49. Position Paper IIA, Altamonte Springs, 2004
50. Rasmussen Michael, 2006. IT auditor: 7 Steps to a Highly Effective IT Compliance Program, март 2006, достапно на <http://www.theiia.org/intAuditor/itaudit/archives/2006march/7-steps-to-a-highly-effective-it-compliance-program/>
51. Robertson J.C., Davis F.G., 1995. *Auditing*, Irwin Homewood, Illinois
52. Romeike Erben, 2006. *Risikomanagement für Einsteiger*, Wiesbaden
53. Romeike, 2004. *Фактор на успех во управување со ризиците*, Wiesbaden., 165.

54. Romeike, Управување со ризикот како темел за вредносно ориентирано управување со претпријатијата, Rating aktuell, 2002., дел 2, 12-17 достапно на <http://www.risknet.de>
55. SOFRECO (Société Française de Réalisation, d'Etudes et de Conseil Economics and Public Management Department) The institute of Internal Auditors, 2005, Практични совети за интерна ревизија (Техничка помош на министерството за финансии за развој на внтрешната ревизија)
56. Spira, L. i Page, M. (2003) Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of the internal audit. MCB UP Limited: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16 (4), pp
57. The IIA Austria, Систем на Интерни контроли од аспект на интерната ревизија
58. The IIA, 2010 Practice Guide: Internal Auditing and Fraud , The institute of internal audit, International Professional Practices Framework (IPPF)
59. The Institute of Internal auditors and The Institute of internal auditors UK and Ireland (2004), *The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*, Position Statement, достапно на: www.theiia.org/iiia/download.cfm?file=283
60. The Institute of Internal Auditors - UK and Ireland, 2003 Draft Position Statement on Risk Based Internal Auditing, достапно на: www.iiia.org.uk/download.cfm?docid=B379B705-384F-44B0
61. The International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Меѓународни ревизорски стандарди, достапно на <http://www.intosai.org/documents.html>
62. The role of internal audit in corporate governance in Europe – ECIA (Ed.) 2007 (under special guidance of Bernd Shartmann)
63. Tommie W. Singleton, Aaron J. Singleton, 2010 *Fraud Auditing and Forensic Accounting* (Wiley Corporate F&A) [Hardcover] достапно на: <https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Internal-Auditing-and-Fraud-Practice-Guide.aspx>
64. Tušek, B.; Žager, L., 2006, *Ревизија*, HZRIFD Zagreb
65. Tušek, B. i Žager, L. (2007), *Revizija, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: HZRIFD. стр. 280.

66. Tušek B., Pokrovac I.,(2009) *Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeca u RH*, Zagreb: HZRIFD
67. Tušek, B; Pokrovac, I., 2010, *Interne kontrole kao instrument upravljanja rizicima poduzeća*, *Financije i porezi (1845-0814) 5/2010 (2010), 5; 129-138*
68. Vitezić N., 2000. *Revizija i analiza poslovanja*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Rijeka –Hrvatska
69. Vitezić N., 2012. *Сърјечавање ѓријевара као саставни дио загајтака инђерној ревизора и менаџменђа - РРИФ - 3.2012*
70. Vitorović Bogoljub, *Interne kontrole i interna revizija*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd 2004. godina, str. 13
71. Vona, Leonard W.2008, *Fraud risk assessment : building a fraud audit program* /John Wiley & Sons, Inc, chapter1
72. Vona W. Leonard , 2011.*The Fraud Audit: Responding to the Risk of Fraud in Core Business Systems* John Wiley & Sons, Inc. 2011 стр. 5
73. Walker, P. L., Shenkir, W. G. i Barton, T. L (2002), *Enterprise Risk Management (2002) Pulling it All Together*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.стр. xi
74. Гацов Д. *Менаџирање на ризикот*, Информатор 11/2010, Агенција Про агенс, Скопје
75. Господиновиќ Ана, *Интерна ревизија како подршка на процесот на управување со ризиците на компаниите*, Ernst & Young - Хрватска
76. Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на македонската берза (2006)
77. Мицков С., 2011, CISA, Здружение на интерни ревизори на Македонија, декември, www.aiam.org.mk
78. НБРМ: Супервизорски циркулар, за системите на внатрешната контрола, поставеноста внатрешната ревизија, улогата на надворешната ревизија и релацијата помеѓу внатрешната ревизија, надворешната ревизија и банкарската супервизија (ревидирана верзија), април- 2005

79. Недев Б., Марковски С., 2003. *Смејководство на менаџментот*, Скопје, Економски факултет, стр. 595 и 602
80. Прирачникот за внатрешна ревизија, на министерството за финансии (2005).
81. Хрватска Народна банка, (2009): *Upravljanje rizicima i kontrola rizika*, достапно на <http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf>
82. http://www.coso.org/publications/executive/summary_integrated_framework.htm
83. www.risk.net.de
84. www.theiia.org
85. <http://www.acfe.com/>
86. www.isaca.org/Certification/CISM-Certified-Information-Security
87. www.isaca.org/Certification/CISA-Certified-Information-Systems-Auditor

**Глава 4 - ОРГАНИЗИРАЊЕ ЕФИКАСЕН ОДДЕЛ
ЗА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА**

1. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО РАМКИТЕ НА ЕНТИТЕТИТЕ

Интерната ревизија во современите светски услови на дејствување на профитните и на непрофитните организации е лоцирана во стожерните органи на највисокото раководство (во **топ-менаџментот**). Ова значи дека е многу подобрен статусот на оваа функција и професија, особено што таа сè повеќе е насочена кон конструктивниот приод во работењето, за разлика од критизерскиот пристап каков што бил негуван во минатото.

Тоа е, всушност, единствениот начин на кој може да се оствари нејзината цел: давање поддршка и помош на менаџментот и организацијата во целост, вклучувајќи ги управата и разните одбори, во функција на делотворното исполнување на нивните одговорности.

За успешно постигнување на оваа цел, активностите на интерната ревизија треба да вклучуваат широк спектар вештини, а одделот за интерна ревизија да биде оценет со високо ниво на квалитет за да биде перцепиран како важна функција. Колку е подобра врската меѓу интерната ревизија и другите страни што имаат удел во корпоративното управување, толку е повисоко ценета функцијата на интерна ревизија.

Важни елементи за добрата поставеност на секторот за интерна ревизија се:

- Мисијата и улогата на интерната ревизија да се дефинирани во рамка и добро да се искомунуцираат;
- Структурата на интерната ревизија да промовира објективност, конзистентност и разбирање на бизнисот;
- Интерната ревизија да се финансира така што да се промовираат објективноста и конзистентноста и дополнително да се задржува квалитетот на услугите што овој сектор ѝ ги дава на компанијата;
- Интерната ревизија да му носи дополнителна вредност на бизнисот, според дефинирани критериуми за успех.

Меѓународните стандарди за интерна ревизија опишуваат различни аспекти на очекуваната комуникација меѓу интерната ревизија и менаџментот (на пример, Стандардот 2060). Стандардите особено предлагаат секторот за интерна ревизија, односно главниот извршен директор на ревизијата, да им дава периодични извештаи на одборот и

на вишото раководство (менаџментот) за своите активности, целите, одговорностите и исполнувањето на планот. Ова известување треба да вклучува информации за разните изложувања на ризик, контролите, проблемите со корпоративното управување и други работи што му се потребни на менаџментот или, пак, ги бара менаџментот. Одговорностите на интерната ревизија особено се зголемија со зголемениот ангажман за **помош на менаџментот во исполнувањето на регулаторните барања за корпоративно управување**. Затоа треба да има постојана комуникација меѓу генералниот директор, финансовиот директор и директорот за ревизија. На тој начин се елиминираат недоразбирањата и се воспоставува ефикасна конекција неопходна за консензуално утврдување на насоката во која ќе се оди, со цел поуспешно корпоративно управување.

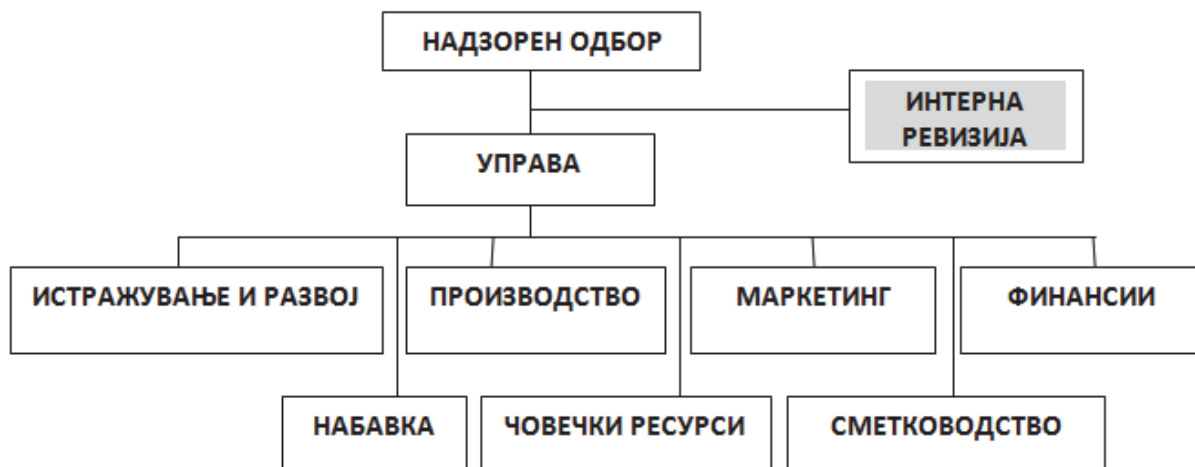
1.1. Организација на функцијата на интерната ревизија во рамките на ентитетите

Во која мера интерната ревизија независно, објективно и професионално ќе ги испитува и ќе ги цени активностите на компаниите, функционирањето на нивните контроли и остварување на поставените цели, зависи меѓу останато од организациската положба и од моделот на интерната ревизија во ентитетот, како и од начинот на управување со активностите на одделот за интерна ревизија. Изградбата на соодветна организација и начинот на управување со активностите на одделот за интерна ревизија се темелна претпоставка за обликување целисходен процес на интерна ревизија, како и за нејзино успешно функционирање во практиката.

Организациската структура на секторот за ревизија зависи од тоа дали е тој дел од професионална организација што се занимава со ревизија, врз принцип на аутсорсинг-услуги за клиенти или, пак, се работи за посебна единица што претставува составен дел на организацијата во која работи и која ја ревидира.

Во случај кога секторот за интерна ревизија претставува составен дел од организацијата, нејзината структура зависи главно од големината на единицата и од општата структура и култура на организацијата.

На сликата 1 е прикажан еден пример што е често застапен и се препорачува за независно позиционирање на интерната ревизија во организацијата:



Слика 4.1. Организација на интерната ревизија во компаниите

1.2. Активности на раководството на ревизијата и линии на известување

Директорот на ревизијата го носи најголемиот дел од одговорноста во спроведувањето на ревизијата и се соочува со голем број одлуки за време на извршувањето на ревизијата. Позицијата на директор на ревизијата вклучува контакти и дискусии со највисокото раководство на организацијата, но и раководење со висококвалификуваниот сектор за интерна ревизија.

Од директорот на ревизијата се очекува да биде подготвен да се соочи со сите можни проблеми и да ги прегрупира расположливите ресурси, со цел да одговори на разните новонастанати промени и услови. Во случај на јавните услужни претпријатија, логично е да има области во кои ќе постои удвојување на работата меѓу екстерната и интерната ревизија. Токму затоа, многу е важно двајцата менаџери меѓусебно да комуницираат, со цел да се избегне удвојувањето на работата и, уште поважно, да се избегнат евентуалните пропусти.

Однапред треба да се одреди кому, од административна гледна точка, менаџерот на ревизијата му ги поднесува своите извештаи. Во многу од организациите, тој одговара пред највисокото раководство и/или пред Управниот одбор. Од основно значење е ваквата поставеност да нема никакво влијание врз независноста на ревизорот и во никој случај не смее да влијае врз неговата слобода да го искаже своето мислење.

Исто така, треба да се одреди кому менаџерот на ревизијата му ги поднесува своите извештаи и тоа во врска со следното:

- Планирање и почнување со работа;
- Општи прашања за финансиската ревизија;
- Резултати од конкретни и специфични ревизорски процедури;
- Измами, небрежности и други откриени неправилности;
- Прашања во врска со квалитетот во извршувањето на работните задачи.

Извештаите во врска со планирањето и почнувањето со работа и општите прашања во врска со ревизијата менаџерот на ревизијата обично му ги поднесува на раководното лице под чија административна контрола се наоѓа. Резултатите од конкретните и специфични ревизорски процедури, во основа, треба да му бидат соопштени на раководното лице што е задолжено да ги реши и коригира евентуалните проблеми и слабости.

Мора да постои посебен договор за процедурата на известување за евентуалните измами и неправилности, која ќе биде и формално дефинирана (во Повелбата за ангажман на интерната ревизија или во друг документ). Општо земено, од менаџерот на ревизијата се очекува да поднесе извештај за сериозните неправилности во работењето до следниве лица:

- Раководното лице под чија директна (административна) надлежност се наоѓа;
- Генералниот директор и/или управниот одбор;
- Одборот за ревизија;
- Во јавниот сектор - до т.н. раководно лице одговорно за неправилноста во работата.

Директорот на интерната ревизија треба да процени дали е соодветно одборот да се информира за претходнооткриените важни наоди на ревизијата, во оние случаи кога највисокото раководство или одборот веќе го презеле ризикот што го носи со себе некоригирањето на откриените состојби.

Не треба секој извештај подготвен од интерниот ревизор да се испраќа до високото раководство и до одборот. Извештаите за рутинско истражување за потребите на одреден оддел на организацијата обично се испраќаат до раководителот на релевантниот оддел.

Интерните ревизори мора да го користат својот професионален суд при одлучувањето дали примерок од извештајот треба да се испрати до „врвот“.

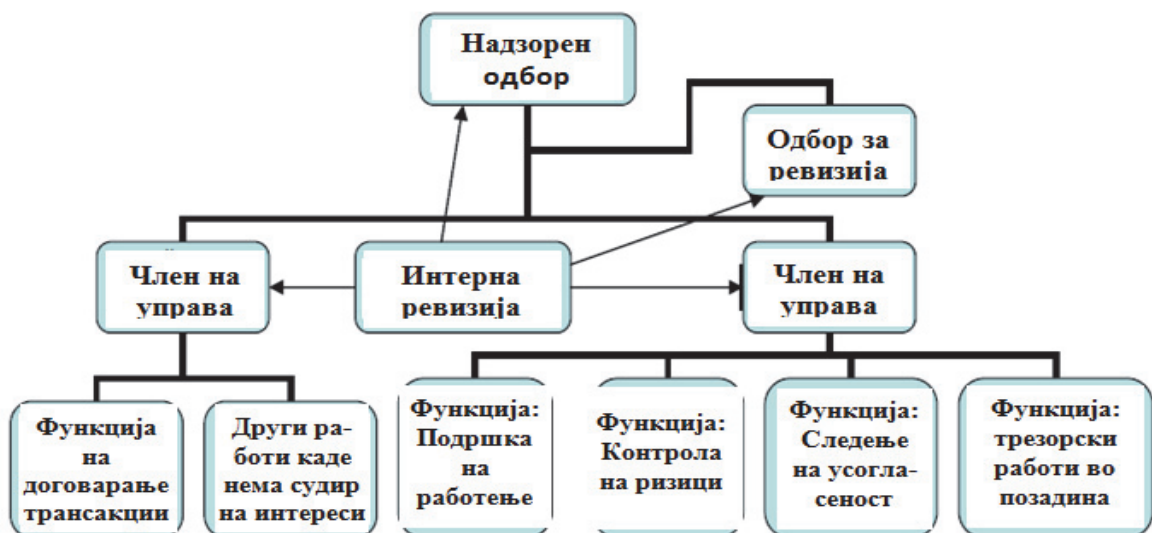
Според меѓународната практика во големите организации, одборот (комитет) за ревизија обично функционира како поткомитет на одборот на директори. Ако постои комитет за ревизија, тогаш интерниот ревизор треба да одговара пред него.

Во некои земји од континентална Европа се практикува двоен систем на одбори. Освен одборот на директори, се воспоставува и одбор за супервизија. Одборот за супервизија вклучува неизвршни членови и тие се директно одговорни пред сопствениците. Во некои случаи, интерните ревизори одговараат пред одборот за супервизија.

1.3. Независност на интерната ревизија

Клуч за ефикасна интерна ревизија е независноста. Од суштинска важност е поставеноста на линиите на известување да не влијае негативно врз независноста или да ја спречува слободата на известување. Во продолжение е даден приспособен пример за тоа како е изводливо да се постигне наведеното оперативно и организациско разграничување на ниво на управа од два члена (предложен од Хрватската народна банка во написот „Upravljanje rizicima i kontrola rizika“, 2009).

Слика 4.2. Организациско разграничување на функцијата интерна ревизија



Одборот за ревизија е фактор на јакнење на независноста на интерната ревизија (Познаниќ, 2011). Тој треба да придонесе за позиционирање на интерната ревизија во рамките на компанијата, така што таа ќе биде независна во однос на сите нивоа на одлучување во компанијата, освен на највисокото раководство и управниот одбор.

1.4. Стратегија на одделот за интерна ревизија потврдена од менаџментот

Интерната ревизија треба да воспостави такви односи со менаџментот врз чија основа менаџментот на сите нивоа и вработените ќе ги третираат интерните ревизори како професионалци, чие дејствување е насочено кон давање корисни совети и остварување на планираните цели. Во тој контекст, одделот на интерна ревизија треба да формулира соодветна стратегија потврдена од менаџментот, односно повелба со која ќе се дефинираат намената, овластувањето, одговорностите и приоритетите на тој оддел. Притоа, интерните ревизори мора добро да ги познаваат целокупното работење на компанијата и неговиот систем на интерни контроли. Повелбата треба:

- да ја дефинира позицијата на одделот во рамките на организацијата;
- да обезбеди соодветни овластувања за пристап до евиденцијата, кадрите и физичкиот имот што е релевантен за извршување на ревизијата и
- да го дефинира опфатот на активностите на интерната ревизија.

Повелба на една служба за интерна ревизија во Македонија, востановена врз основа на Законот за трговските друштва на РМ, може да ја има следната содржина:

ПОВЕЛБА ЗА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

1. Предмет на повелбата

Оваа повелба ја утврдува рамката во која _____
во _____ ќе функционира _____
(име на компанијата) (единица за интерна ревизија)

заради подобрување на работењето на _____.
(име на компанијата)

2. Функција на интернатата ревизија

Интернатата ревизија е независна активност на објективно уверување и советување што се спроведува со цел да се утврди дали се применуваат соодветните политики и процедури, дали се применуваат регулативата и утврдените стандарди, дали средствата се користат ефикасно и економично, дали ефективно се постигнуваат планираните главни цели (мисии) и дали се остваруваат целите на компанијата.

3. Цел на интернатна ревизија

Целта на интернатна ревизија е да му обезбеди дојолнително уверување на орданот за надзор дека спроведувањето на механизмите за управување и контрола е соодветно, економично и конзистентно со оштитоурифаитениите стандарди и со националното законодавство.

Интернатна ревизија му обезбедува на менаџментот на компанијата анализи, препораки, совети и информации за препледаниите активности.

4. Независност

Интернатна ревизија треба да има директен и неограничен пристап до одборот за ревизија и управата и може да известува независно за деловните прашања без инволвирање на повисокот менаџмент.

5. Надлежност

Надлежноста на единицата за интерна ревизија произлегува од Законот за трговските друштва („Службен весник на РМ“, ___/___).

6. Улога и ошфат

Улогата на интернатна ревизија е да го утврди и да го разбере потенцијалниот ризик во активностите на компанијата и да ги провери и да ги процени соодветноста и ефективноста на системите за интерна контрола воспоставени за да го контролираат таквиот ризик.

Ошфатот на интернатна ревизија е неограничен и вклучува придржување кон централноуришаниите политики, насоки и процедури и унапредување на економичноста, ефикасноста и ефективноста на активностите на компанијата.

Единицата за интерна ревизија има неограничен пристап до сите активности преземени во компанијата за да препледа, да процени и да извести за:

- а) соодветноста и ефективноста на системите за финансиска, оперативна и управна контрола и за нивното функционирање во практика во однос на утврдените ризици;
- б) степенот на усогласеноста со политиките, стандардите, плановите и процедурите и нивните финансиски ефекти;
- в) степенот на усогласеноста со законите и со регулативите на Република Македонија и со оние што произлегуваат од меѓународните обврски вклучувајќи ги и барањата за известување од национални и меѓународни регулативни тела;
- г) степенот до кој се стекнаати економично ресурсите, уштебени се ефикасно, евидентирани правилно и заштитени од сите видови губи поврзани со распурање, расипниство, неефикасна администрација, недоволна економичност, ефикасност и ефективност, измама или други причини;
- д) соодветноста, точноста, веродостојноста и целосноста на финансиските и други информации, како и начините за утврдување, мерење, класифицирање и давање на тие информации;
- е) иштеитието на процесите и системите, вклучувајќи ги и оние во развој, за да утврди дека контролите обезбедуваат соодветна заштита од сите видови грешки, измами и губи и дека процесот е соодветен со целите на компанијата;

- e) соодветноста на организацијата на субјективите и на други ревидирани организациски единици за извршување на нивните функции и да потврди дека дејноста на команијата се врши на економичен, ефикасен, ефективен, транспарентен и одржлив начин;
- ж) преземениите активности од менаџментот на команијата за отстранување на слабостите утврдени од интерната ревизија и да потврди дека добрата практика е воспоставена и целосно применета.

7. Одговорности

Интерниот ревизор треба да работи во согласност со стандардите за професионално извршување на интерната ревизија и со етичкиот кодекс.

Раководителот на единицата за интерна ревизија е одговорен за:

- a) ефективно извршување на сите видови ревизија;
- b) ефективно управување и развој на интерната ревизија во субјективот од јавниот сектор со давање потребни професионални, технички и оперативни насоки што произлегуваат од меѓународните стандарди, улогите и практики;
- в) обезбедување ефективно функционирање и независност на единицата за интерна ревизија во рамките на команијата, без директна одговорност, ниту надлежност за која било од ревидираниите активности;
- г) изготвување стратешки план врз основа на целите и објективното разбирање на ризиците на кои е изложена команијата и доставување на планот до органот за надзор заради добивање согласност.
- д) изготвување годишен оперативен план за извршување на стратешкиот план; при изготвување на планот ќе бидат земени предвид политиките и насоките од органот за надзор, интересите на команијата и проценката на ризиците на активностите на команијата извршена повремено од единицата за интерна ревизија; годишниот план за ревизија ги содржи клучните области што ќе бидат ревидирани, ги дефинира задачите што ќе бидат преземени, ги утврдува роковите и потребните ресурси;
- е) реализација на плановите доставени до и одобрени од команијата и за завршување други адо задачи што може да бидат побарани заради исполнување на улогите и за покривање на објектите на интерната ревизија во команијата.
- e) давање предлози на органот за надзор и на менаџментот на команијата во врска со ресурсите што се потребни за исполнување на одобрените ревизорски планови;
- ж) одржување професионално ниво на вработените во единицата за интерна ревизија со обезбедување задоволително ниво на знаење, вештини и искуство;
- з) обезбедување постојана и навремена интерна ревизија за потреби на органот за надзор почитувајќи ја целосно доверливоста на работењето;

8. Известување

(Единицата за интерна ревизија го известува органот за надзор формално за резултатите од нејзината работа).

2. ОРГАНИЗИРАЊЕ НА ОДДЕЛОТ ЗА ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

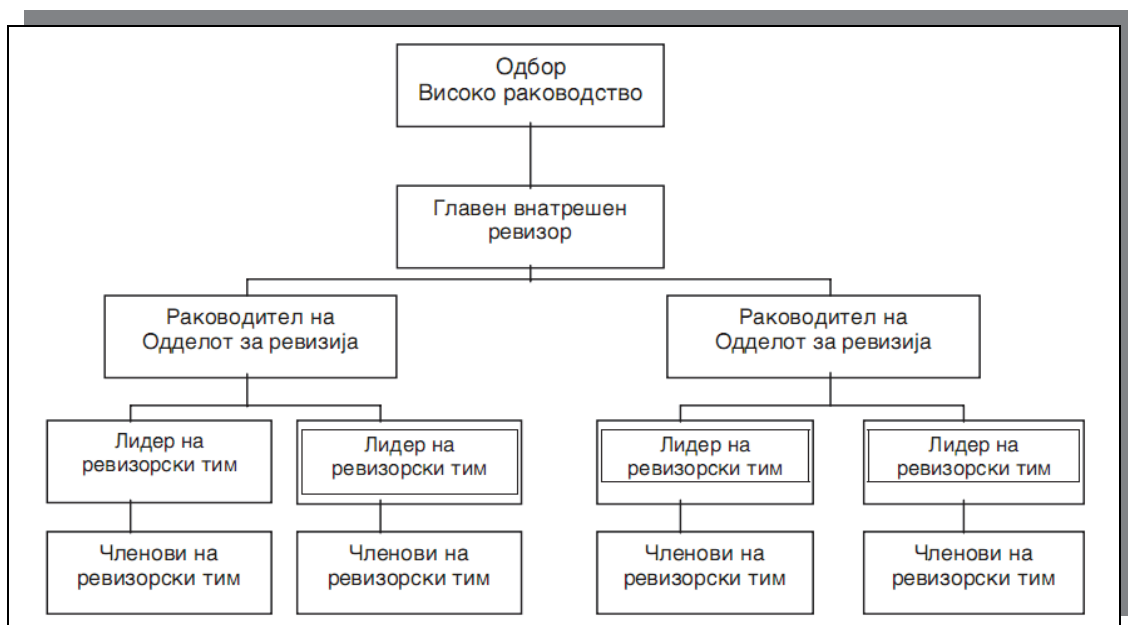
2.1. Структура на одделот за ревизија

Компаниите со добро корпоративно управување, без законска присила, основаат посебни организациски единици или формираат посебни тела што вршат интерна контрола и ревизија. Со тоа, на акционерите и на надзорните органи им овозможуваат пристап до независна и објективна оценка за работата на менаџментот и на директорите на компанијата презентирајќи им анализи, препораки, совети и информации во врска со активностите и процесите што биле предмет на контрола.

Во државите-членки на ЕУ, во организациите што даваат јавни услуги, секторот за ревизија често се пополнува со кадри од финансискиот сектор и од другите услужни сектори. На тој начин се обезбедува доволна сметководствена и техничка експертиза во секторот за ревизија.

Во професионалните ревизорски куќи, хиерархиската структура почнува со партнерите. Степенот на одговорноста може да почнува со индивидуалните партнери, од главниот менаџер (директорот на ревизија), менаџерите и нивните помошници, па сè до асистентите распоредени на конкретни работни задачи и до поединечни клиенти.

Еден типичен оддел за интерна ревизија во рамките на поголема корпорација или нанепрофитна организација обично изгледа вака:



Слика 4.3. Структура на одделот за ревизија

2.2. Ревизорски модел

Контекстот и улогата на интерната ревизија во рамките на една организација може да се претстави и со еден т.н. „финален модел на ревизија“ изготвен од Spencer Pickett (2004), кој е составен од следниве елементи:

1) **Општество и стејкхолдери** - Моделот на ревизија првенствено се раководи од потребите и интересите на општеството - односно, потребите за добри перформанси на компанијата што придонесуваат за стопанството и за фер и транспарентни деловни практики. Стејкхолдери се сите оние што имаат директен или индиректен интерес од начинот на кој се извршуваат работењето, трговијата или јавните услуги.

2) **Акционери и инвеститори** - главни стејкхолдери се луѓето и институциите што имаат акции во компаниите кои котираат на берзата. Банките и инвестициските компании може да имаат и директен интерес што го претставуваат средствата дадени на заем на компаниите. Од друга страна, населението претставува главен стејкхолдер во организациите од јавниот сектор.

3) **Правен систем** - Постојат многу закони и придружни прописи што се однесуваат на начинот на кој се основаат, одржуваат и се затвораат организациите во приватниот и во јавниот сектор. Многу големи организации се одговорни за формирање на функцијата на усогласеност со која би се опфатиле разновидните законски одредби. Директорите и функционерите во компаниите може да се соочат со строги казни во случај на прекршување одредени закони.

4) **Регулаторни тела** - Повеќето дејности имаат регулаторно тело што ги поставува стандардите и ја застапува јавноста во обезбедувањето на правилното однесување на организацијата. Прописите на комисиите за хартии од вредност, разните берзи и националните асоцијации се некои од познатите регулаторни тела.

5) **Генерален директор, финансиски директор и одбор** - Акционерите ги именуваат генералниот директор и одборот на директори што треба да ја водат и да ја контролираат организацијата во нивно име. Овие лица имаат одговорност професионално да ги извршуваат своите должности и да одговараат за резултатите пред акционерите. Во органите од јавниот сектор се именува раководен тим што ги има сличните одговорности кон владата и кон јавноста. Одборот треба да се придржува кон највисоките етички стандарди и да обезбеди извршување на активностите на прифатлив и на документиран

начин. Одборот треба да поседува и соодветни механизми со чија помош може да носи суд за сопствените перформанси и однесувања.

6) **Годишни извештаи и обелоденувања** - Организацијата ги известува своите стејкхолдери со објавување на финансиските извештаи и на извештаите за перформансите. Овие извештаи дејствуваат како прозорец кон надворешниот свет и аналитичарите ангажирани од одредени клиенти-стејкхолдери поминуваат доста време во нивно детално разгледување. Котирачките компании, како и многу други компании, мора да вршат различни обелоденувања (годишно или квартално), како што е случај во САД, како резултат на законот Sarbanes-Oxles.

7) **Екстерна ревизија** - Екстерните ревизори се именуваат од акционерите со цел да се обезбеди целосен и веродостоен извештај за финансиските перформанси на компанијата. Финансиските извештаи се проверуваат од екстерните ревизори пред формалното објавување. Екстерните ревизори треба да обезбедат независно извршување на ревизијата и во секој момент да применуваат соодветен степен на професионален скептицизам. Овој составен дел на моделот на ревизија претставува голем придонес кон управувањето затоа што материјалот објавен од организацијата се проверува независно.

8) **Одбор за ревизија** - Уште едно ниво на управување што сè повеќе добива на важност е одборот за ревизија. Овој одбор воспоставен од управниот одбор го составуваат независни директори што извршуваат и дополнителна улога на надзор, фокусирајќи се на стручните области на финансиското сметководство, етиката, ревизијата, одговорностите, управувањето со ризикот и контролите. Целта на одборот за ревизија не е да се намали значењето на управниот одбор, туку да дава совети и поддршка во поглед на стручните области за кои станува збор. Одборот за ревизија на управниот одбор му поставува и одредени прашања бидејќи се цени дека е подобро да ги поставува тој како интерна комисија отколку екстерните регулаторни тела.

9) **Повелба на интерната ревизија** - Улогата и позицијата на интерниот ревизор во организацијата се утврдува со повелбата за ревизија, која ја договараат управниот одбор и комитетот (одборот за ревизија). За да биде од полза, повелбата треба да содржи одредби со кои интерната ревизија се позиционира да биде цврсто воспоставена во областите на управување со ризикот и со управувањето воопшто.

10) **Деловни цели** - Следната фаза на моделот е воспоставување на формалните корпоративни цели со кои, всушност, се документира мисијата на организацијата и она што треба да го постигне таа.

11) **Оценка на ризикот** - Сè што влијае врз остварувањето на деловните цели може да се смета и за потенцијален ризик. Ризиците треба да се разберат, да се изолираат и да им се оцени значењето. Формалната оценка на ризикот ѝ дава на организацијата предност во осознавањето на најчувствителните позиции и области што може да се подобрат. Основно е дека ризиците што влијаат врз способноста на организацијата да дава резултати и да ги остварува целите, мора да се менаџираат соодветно на можностите за успех што треба да се искористат. Контролната самопроцена и редовните испитувања на ризикот се добри начини за унапредување на оценката на ризикот во целата организација.

12) **Интерна контрола** - Контролите треба да постојат заради сузбивање на ризиците што се оценети како значајни. Во поново време е нагласено значењето на контролите над финансните извештаи и обелоденувањата, како и усогласеностите со разни стандарди и прописи. Системите на интерната контрола треба да се одржуваат, ажурираат и да се исправаат, како дел од начинот на кој работат сите во компанијата.

13) **Управување со ризикот** - Контролите се вклопуваат во пошироката надлежност за управување со ризикот и раководителите и нивните тимови треба да ги вградуваат амортизирањата на ризикот во своите општи стратегии. Има многу различни потенцијални одговори на ризикот, во зависност од природата, нивото и трошоците на контролите. Организацијата треба редовно да ги проценува расположливите мерки и да обезбеди усвоен одговор на ризикот за да ги исполнува очекувањата на одборот и на стејкхолдерите. Со други зборови, одговорот на ризикот треба да е соодветен на степенот на толеранција, дефиниран во политиката за ризикот и контролите.

14) **Контролна работа** - Целокупната политика на управувањето со ризикот и контролите треба да се вгради во усвоениот контролен систем. Стандардните модели, како што е COSO, лежат во основните етички вредности и правилни однесувања, кои може да се набљудуваат како превладувачки контекст одреден од одборот и од највисоките извршни директори.

15) **Стратегија на ревизијата** - Моделот на ревизијата ги опфаќа: реакцијата на интерната ревизија на корпоративната политика за решавање на ризиците и пристапот што

се користи во организацијата. Врз основа на повелбата за ревизија, а поттикната од оценката за корпоративниот ризик дадена од управниот одбор и од менаџментот, интерната ревизија треба да направи стратегија што ги одразува идниот правец на организацијата и ризиците што се јавуваат при реализирање на оваа стратегија.

16) Професионализам - За конципирање на влијателната стратегија за ревизија, потребно е да постои влијателен оддел за ревизија заради остварување на поставените цели. Ова го сочинува следниот дел на моделот за ревизија. Професионализмот се базира на неколку клучни фактори како што се: независност, компетентен и мотивиран ревизорски кадар, добри процедури и документација, механизми за уверување во квалитетот, вклучувајќи ја и супервизијата на ревизорската работа.

17) Услуги на ревизијата - Стабилната стратегија и професионалниот кадар овозможуваат давање квалитетна ревизорска услуга. Одделот за ревизија треба внимателно да ги дефинира своите услуги на уверување и консултации, како и да постави стандарди за начинот на кој се даваат овие услуги заради додавање вредност во работата на компанијата.

18) Корпоративен регистар на ризици - Стожерна компонента на моделот за ревизија претставува регистарот на ризици или корпоративната база на податоци за ризиците, која претставува единствена евиденција и систем за известување, што ги претставува клучните ризици и ги обезбедува постојните контроли да бидат дополнети со мерките на раководството за обезбедување разумни изгледи за успех. Во регистарот се внесуваат информации за напорите на директорите, повисокото раководство, работните тимови и вработените, според она како се обидуваат тие да ги оценат и да ги решат прашањата за ризикот во своите области на одговорност.

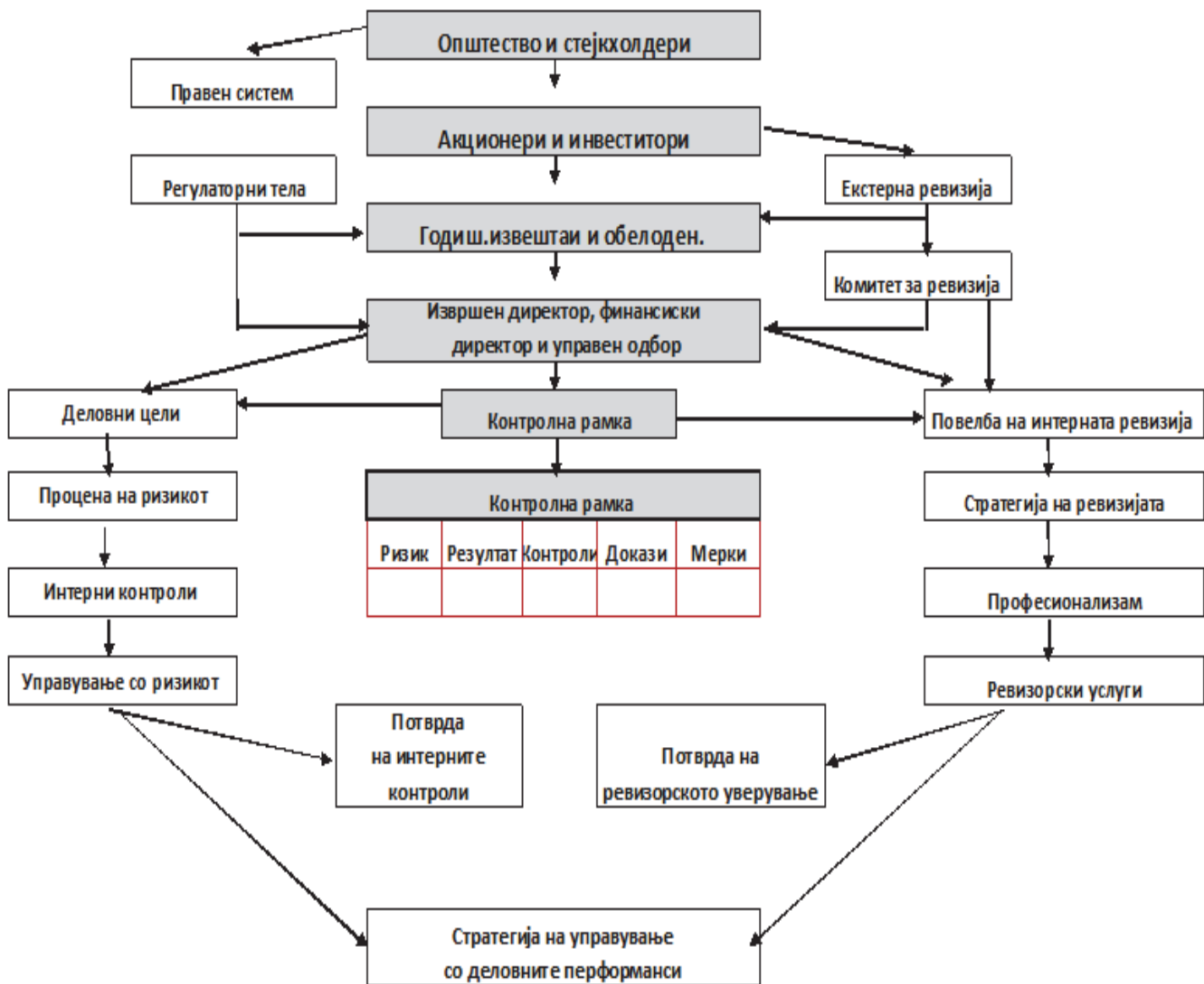
19) Потврда на интерните контроли - Во регистарот на ризици се евидентирани сите напори за обезбедување на контролите да ја извршат наменетата функција и да му овозможуваат на највисокото раководство да формира мислење за ефикасноста на системот на интерните контроли. Ова овозможува на високото раководство да му се даде потврда за работењето на контролите, која за возврат ја поддржува потврдата на генералниот или финансискиот директор во овој поглед.

20) Потврда на ревизорското уверување - Уверувањата на интерната ревизија се пообјективни од извештаите на деловното раководство за тоа дали нивните контроли

функционираат добро. Самопроцената на контролите, прегледите на менаџментот и испитувањата на вработените (ставени на една страна од моделот за ревизија) ќе ги открие основните сознанија на вработените за контролите. Само обработката на интерната ревизија има за резултат наполно веродостојни докази за тоа дали контролите добро функционираат намалувајќи ги неприфатливите нивоа на ризик. Печатот на ревизијата го збогатува целокупниот процес на сертифицирање и го засилува кредибилитетот на потврдите што ги издава генералниот директор.

21) **Стратегијата на управување со деловните перформанси** - Основата на повеќето организации од кој било сектор се состои од деловни перформанси зашто ако нема добри перформанси што го придвижуваат работењето напред, нема ни интерес за издавање потврди и сертификати за работењето. Одделот за интерна ревизија има две линии во моделот за ревизија. **Првата** оди кон полето на „**Ревизорските потврди**“ во рамките на **ангажманот за уверувања**. **Втората** линија води кон полето „**Деловни перформанси**“ во рамките на **консултантските услуги**. Во практиката оваа разлика не е секогаш наполно јасна затоа што уверувањата за она што добро функционира и каде постои висок ризик имаат тенденција да му помагаат на раководството подобро да ги фокусира своите активности. Моделот за ревизија се базира на премисата дека на организацијата ѝ е потребно да остварува добри перформанси и да ги презентира своите перформанси правилно и во согласност со сметководствените начела. **Раководството и вработените се наоѓаат на левата страна** на моделот за ревизија, во поглед на оценката на ризикот за перформансите и на обезбедувањето на доброто функционирање на контролите. **Интерната ревизија се наоѓа на десната страна на моделот**, како давател на независни услуги на уверување и консалтинг што го проверуваат управувањето со ризикот и ценат дали контролите имаат смисла, така што на тој начин помагаат во остварување на плановите и целите на компанијата.

Еве како Пикет ги подредил споменатите елементи на ревизорското окружување во една слика:



Слика 4.4. Ревизорски модел

3. ПРИНЦИПИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА - УНИВЕРЗАЛНОСТ, НЕЗАВИСНОСТ И ОБЈЕКТИВНОСТ

ПА постојано го повторува своето гледиште дека еден напреден, правилно развиен и **универзално кадровски екипиран оддел** за интерна ревизија во рамките на организацијата најдобро ќе им служи на потребите на организацијата. ПА исто така е свесна дека целосната кадровска екипираност не ги задоволува потребите на организацијата секогаш. Освен тоа, со зголемувањето на обемот на активностите, станува значително потешко да се одржува „разноликоста на релевантните интерно расположливи вештини, по прифатлив трошок“ (Krogstad-Ridles-Rittenberg, 1999 година).

Од друга страна, светските теоретичари не ја затвориле дебатата за тоа дали интерните ревизори воопшто може да ја зачуваат својата **целосна независност**? Веројатно не. Ниту е, пак, тоа потребно. Сепак, во однос на прашањата што се предмет на нивната ревизија, интерните ревизори мора да обезбедат задоволително ниво на независност за да ја задржат својата објективност, како во стварноста, така и во перцепирањето.

Во таа смисла, пред сè, задолженијата на персоналот треба да бидат такви што би се избегнале потенцијални и вистински конфликти на интереси и пристрасност. На пример, лицата што се префрлени или се моментално ангажирани во одделот за интерна ревизија не треба да бидат назначени да ги контролираат оние активности што претходно ги изведувале, сè додека не помине разумен временски период.

Mautz и Sharaf (1964), во нивната значајна книга „Филозофија на ревизијата“, презентираат одреден број индикатори на професионалната независност. Тие, главно, говорат за овластениот сметководител, но истите концепти може да бидат применети и на интерните ревизори што се обидуваат да демонстрираат вистинска и перцепирана објективност. Индикаторите за независност според нив се следните: *независноста во однос на ревизорските програми и процедури, независноста во однос на предметите и начините на испитувањето и независноста во однос на известувањето*.

Независноста на интерната ревизија мора и формално да се изрази во повелбата за интерна ревизија, која ја потпишуваат генералниот директор и претседателот на одборот за ревизија. Меѓутоа, за одборот за ревизија е уште поважно да провери дали постои таа независност и во практиката (ECIA, 2010).

Во своето дело *The Essential Guide to Internal Auditing* (2011) Spencer Pickett заклучува: “Сите дефиниции на интерната ревизија го содржат зборот „независна“ и ова е важна компонента на ревизорската улога. Таа е и концепт и идеал. Некој може да претпостави дека штом интерната ревизија еднаш е востановена во организацијата, не ќе може да остане независна. Контрааргументите, пак, кажуваат дека интерната ревизија мора да биде сосема независна или ќе биде бескорисна. Реалната позиција се наоѓа некаде помеѓу.”

3.1. Објективност на интерната ревизија

Дали интерната ревизија навистина има директен и неограничен пристап до одборот за ревизија и до управата? Дали интерната ревизија известува независно за деловните прашања без инволвирање на повисокиот менаџмент? Дали објективното

известување влијае врз идната кариера на интерните ревизори? Постои ли врска со одредување на сопствениот организациски ризик? Дали интерната ревизија се фокусира на она што лесно се ревидира место на она што треба да се ревидира?

Во функција на одговор на овие прашања, бројни скорешни истражувања ги испитуваа врската меѓу интерната ревизија и високиот менаџмент и нејзиното влијание врз објективноста на интерната ревизија. Van Peursem (2005) во својата студија наоѓа дека интерните ревизори блиски до менаџментот може да ја ризикуваат својата независност од менаџментот. И студијата на Sarens и de Beelde (2006) исто така придонесува за разбирање на оваа проблематика. Авторите вклучиле пет белгиски компании за да ги истражат очекувањата на врвниот менаџмент и на интерните ревизори во однос на нивната поврзаност. Констатирале дека ако интерната ревизија дејствува во улога на поддржувач на менаџментот, постои недостаток на неопходна објективност, а односот со одборот за ревизија е непродуктивен.

Goodwin и Yeo (2001) анкетирале раководители на интерните ревизии во Сингапур и утврдиле дека одборите за ревизија што се состојат единствено од независни директори имаат почести средби и многу повеќе приватни состаноци со главниот интерен ревизор. Goodwin (2003) добил слични резултати од анкетата со главните интерни ревизори од Австралија и од Нов Зеланд. Како и да е, O'Leary and Stewart (2007), во студијата за етичките одлуки на австралиските интерни ревизори, откриле дека опстојувањето на еден ефикасен одбор за ревизија има мало влијание врз перцепциите на интерните ревизори за нивната подготвеност да бидат објективни.

Интерните ревизори се во посебна положба на обезбедувачи на две важни услуги во рамките на една организацијата: услуги на уверување и консултантски услуги на менаџерите. Не е чудно што оваа двојна улога развила дебата со потенцијал да го стави интерниот ревизор во конфликтна состојба. Понатаму, можноста на интерните ревизори како вработени во организацијата да ја практикуваат вистинската објективност е „под знак прашање“ исто така (Raare, 2007). Препознавајќи го потенцијалниот конфликт, Институтот на интерните ревизори (the Institute of Internal Auditors - ИА) издаде бројни водичи за професионалните стандарди респектирајќи ги независноста и објективноста.

Schneider A. (2003) пак, ја разгледувал заканата од економскиот интерес во форма на поткупувачки плаќања и давање акции на ревизорите врз објективноста на интерната ревизија. Тој заклучува дека учеството на интерната ревизија во овие шеми на

наградување е директен резултат на нејзината вклученост во бизнис-консултациите оневозможувајќи го така давањето дополнителна вредност на работењето на целата компанија. Schneider користел експериментален начин да испита дали видот и износот на компензацијата ќе влијаат врз подготвеноста на интерните ревизори од САД да известуваат за неуспех во препознавањето на кусоците (на залихи). Тој констатирал дека кога компензацијата е блиска до цената на стоката, значително е повисок процентот на интерни ревизори што не би пријавиле повреда на стандардите (GAAP), во споредба со случај кога компензацијата (наградата) би била блиску до заработувачката или фиксна.

Објективноста на интерната ревизија е ценета и од аспект на тоа колку таа се разликува кај интерна ревизија што функционира како единица во рамките на организацијата (in-house) или врз основа на аутсорсинг, односно ангажман однадвор (outside).

Листата на австралиски фирми од јавниот сектор што биле испитани од Sagey, Subramaniam и Ching (2006) покажала дека 45% од 99 испитани фирми користат интерна ревизија врз принцип на аутсорсинг за некои или за сите нивни активности на ревидирање. (Видовите услуги користени однадвор содржат како услуги на ревизија на традиционални финансиски извештаи, така и преглед на интерните контроли, тестирање на сметковните состојби, а исто така и ревизија на усогласеноста, како и услуги на ревизија на управувањето на ризикот.)

Постигната е согласност дека давателите на аутсорсинг-услуги може да бидат многу пообјективни од интерната ревизија in-house затоа што е тешко за еден вработен да биде вистински независен од менаџментот (James, 2003).

Ahlawat и Lowe (2004) спровеле експериментална студија во која двете: in-house и надворешна (outside) интерна ревизија биле во улога на интерен ревизор кај купувач или кај продавач во една иста ситуација. Тие откриле дека постои застапување (наклоност) во двете групи, но дека е поекстремна меѓу интерните ревизори in-house.

Конечно, Gramling и Vandervelde (2006) утврдиле дека испитаните надворешни ревизори ја ценеле за пообјективна интерната ревизија кога е обезбедена од друга (независна) фирма, додека анкетираниите интерни ревизори биле на мислење дека се постигнува повисока објективност со внатрешната (in-house) интерна ревизија.

5. ИМПЕРАТИВИ ЗА ПРОМЕНА ВО ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Глобалниот (американски) Институт на интерните ревизори (ИА) врши постојани истражувања за подобрување на работата на интерната ревизија, за нејзиното вклучување во тековните интересни сфери на компаниите и за сè поголемиот придонес на нејзината работа кон успехот на компаниите. Оттука е произлезен и **Извештајот за 10 императиви за промени**, напишан првенствено за директорите на ревизијата (CAE-s), како еден од серијата извештаи објавени од Фондацијата за истражувања на Институтот на интерните ревизори (IARF) за да се потенцираат наодите на ИА од 2010 година.

Овој извештај претставува серија сеопфатни теми под наслов „императиви“ за професијата на интерната ревизија. Секој императив е придружен со препорачани акциски чекори за директорот на ревизијата. Директорите се охрабруваат да размислуваат за тоа како се однесуваат овие 10 императиви и препорачани чекори за акција кон нивните конкретни активности признавајќи дека нивоата на зрелост и софистицираност значително варираат меѓу активностите на интерната ревизија во целиот свет, во зависност од големината, локацијата, културата и од други клучни фактори.

Common Body of Knowledge (СВОК), врз основа на одговорите од Глобалното истражување за интерната ревизија од 2006 година и последното (во 2010 година), ги споредило резултатите и извело трендови-показатели на високо ниво.

Во пет извештаи (од двете Америки, Азија, Европа и на Блискиот Исток) е покриен целиот широк спектар анкетни прашања и одговори (внимателно дизајнирани за да овозможат споредба меѓу 2006 и 2010 година). Извештаите опфаќаат тематски содржини од карактеристиките на активноста на интерната ревизија до импликации за трасирање на патеката на иднината на професијата.

Во време кога директорите, високиот менаџмент и другите регулатори го гледаат управувањето со ризикот како врвен интерес, интерните ревизори треба да се движат надвор од нивниот традиционален фокус на интерните контроли и на осигурување и покажат дека може лесно да се приспособат кон брзото менување на економската средина.

Како што генерално сугерираат десетте императиви, интерните ревизори треба да го изострат својот фокус на управувањето со ризикот и на процесите на управување, што се предвидува да стане темел на професијата на интерната ревизија и да спроведуваат ревизии што се базирани на пофлексибилен ревизорски план што се одсвива на ризиците.

Фокусирање на приоритетите на клучните заинтересирани страни

Главниот извршен ревизор, односно директорот на одделот за ревизија (**Chief Audit Executive - CAE**) треба да се фокусира на низата врвни интересни приоритети - од развивање стратегиска визија за интерна ревизија до нејзиното фокусирање на создавање вредност. Тие треба да сторат сè што можат за зајакнување на комуникациите и односите со одборот за ревизија. И тие треба да се усогласат со меѓународните стандарди на ПА за професионално извршување на интерната ревизија задолжително, не како опција.

Оптимизирање на ресурсите на интерната ревизија

Иако сметководството и ревизијата продолжуваат да бидат основни вештини во рамките на професијата, интерните ревизори ќе треба да стекнат пошироки вештини и компетенции, и интерно и надворешно, за да одговорат на новите задачи и на променливите очекувања на стејкхолдерите, поефикасно и поефективно. За да се постигне висок степен на успех, CAE-s ќе треба да обезбедат и да развиваат врвен талент, подобрување на обуката за ангажираните учесници во нивните активности на интерната ревизија и да ги искористат предностите на проширување на редот на давателите на услуги, кои сега сочинуваат една четвртина кај испитаниците во истражувањето на Глобалниот институт - The ПА, во 2010 година.

Ефикасна поддршка на технологијата

За да работат во денешниот сè посложен свет на технологијата и за да ја извршуваат ревизијата поефикасно и ефективно, активностите на интерната ревизија ќе треба да ја зголемат употребата на автоматски технологија и алатки. Затоа, интерните ревизори треба да ја засилат употребата на ревизорската технологија и на автоматизираните алатки, да стекнуваат или да развиваат нови вештини и експертиза и да ги преработат традиционалните тестирања и процеси на документација.

Фокусирање на процесите на менаџирање на ризикот и управувањето

Во текот на следните 5 години, активностите на интерната ревизија ќе треба да го прошират опфатот на ревизијата за да го вклучат во поголем обем управувањето со ризикот и процесите на управување воопшто. Притоа, тие ќе треба да се развијат и да ги прошират покривањето на корпоративното управување и управувањето на ризиците во компанијата (**enterprise risk management-ERM**), како и ризиците и процесите поврзани со

корпоративната стратегија и перформансите, етиката, како и социјалните прашања и прашањата на одржливоста.

Анкетите покажале дека клучните стејкхолдери ценат дека интерната ревизија треба да го зголеми фокусот на менаџирањето со ризикот и управувањето. Со ова мислење се 94,1% од одговорите на анкетата за очекувањата на стејкхолдерите од интерната ревизија²⁷. Освен тоа, 89,2% од испитаниците ја поддржуваат идејата за слично фокусирање на корпоративното управување. На прашањето на кои области треба да тршат повеќе од нивното професионално време интерните ревизори во текот на следниве 5 години, 23% одговориле дека треба да се посветат на прегледи на корпоративното управување, 20,4% ги избрале ревизиите на ERM-процесите, 19,9% го избрале ревидирањето на односот меѓу стратегијата и перформансите на компанијата, 19,3% предвиделе ревизии на етиката, 18,8% избрале миграција на меѓународните стандарди за финансикото известување (МСФИ) и 18,6% ги избрале ревидирањето на одржливоста и социјалните аспекти.

Активности на интерната ревизија	проценти	рангирање
Прегледи на корпоративното управување	23,0%	1
Ревизија на ERM-процесите	20,4%	2
Ревидирањето на односот меѓу стратегијата и перформансите на стратегијата	19,9%	3
Ревизии на етиката	19,3%	4
Миграција на МСФИ-стандарди	18,8%	5
Ревидирање на одржливоста и социјалните аспекти	18,6%	6

Табела 4.1. Активности на интерната ревизија очекувани од стејкхолдерите

Од табелата е јасно забележливо уверувањето на учесниците во анкетата, дека тие прво мора да ја креираат свеста за важноста на менаџирањето со ризикот и управувањето. Со текот на времето, практичарите од областа на интерната ревизија очекуваат дека активностите базирани на менаџирање на ризикот и управувањето ќе станат најважни темели на нивната професијата, ако тоа веќе и не се случило.

²⁷ The Stakeholders' Expectations and Perceptions Survey е анкета фокусирана на вредностите на интерната ревизија од перспектива на клучните стејкхолдери, а која била спроведена како компонента на СВОК-истражувањето во 2010 година.

РЕФЕРЕНЦИИ

1. Ahlawat, S. S. and D. J. Lowe. 2004. An examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23 (2): 149-160
2. Carey, P., N. Subramaniam, and K.C.W. Ching. 2006. *Internal audit outsourcing in Australia*. *Accounting and Finance* 46 (1): 11-30
3. СВОК. Survey, 2006, pp. 197–199, The IIA, Measuring Internal Auditing’s Value (Report III)
4. Corporate Governance Paper, European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA) Exposure Draft, 28 may 2010
5. Goodwin, J. and T.Y. Yeo, 2001, “Two Factors affecting Internal Audit Independence and Objectivity: Evidence from Singapore”, *International Journal of Auditing*, 5, 2: 107-125.
6. Goodwin, J., 2003, “The Relationship between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand”, *International Journal of Auditing*, 7: 263-278.
7. Gramling, A. A., and S. D. Vandervelde. 2006. Assessing internal audit quality. *Internal Auditing* 21 (3): 26-33
8. James, K. 2003. *The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention*. *Accounting Horizons* 17 (4): 315-327.
9. Krogstad, Ridley & Rittenberg, 1999, : The new Professional Practicesk (PPF) , IIA, 1999;
10. Noah Wardrip-Fruin and Nick Montfort 2003 *The New Media Reader*, The MIT Press, United States
11. O’Leary, C. and J. Stewart. 2007. Governance factors affecting internal auditors’ ethical decision-making: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal* 22 (8): 787-808.
12. Paape, L. 2007. Corporate governance: The impact on the role, position, and scope of services of the internal audit function. Unpublished PhD dissertation. Erasmus Research Institute of Management. Erasmus University, Netherlands.
13. Pickett, K. H. (assisted by Vintern, G.), *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1997., стр. 105. i 106.

14. Pickett Spencer (2011) *The Essential Guide to Internal Auditing* John Wiley & Sons, Chichester, New York, 1997., стр. 141
15. Pickett Spencer “The Internal Auditor at Work”, John Wiley & Sons, 2004, New Jersey by Robert K. Mautz, Sharaf, Hussein Philosophy of Auditing (Monograph / American Accounting Association) , Published June 28th 1964 by American Accounting Association
16. Познаниќ Владимир, 2011, Улога одбора за ревизију у корпоративном управљању, Ревизија и рачуноводство, Београд, 53/2011
17. Sarens, G. & De Beelde, I. (2006), “The Relationship between Internal Audit and Senior Management: A Qualitative Analysis of Expectations and Perceptions”, *International Journal of Auditing*, Vol. 10, No. 3, pp. 219-241.
18. Sarens, G. and Christopher, J. (2010) “The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices Evidence from a comparative study”, *Managerial Auditing Journal*, 25(4), pp. 288-308.
19. Schneider, A. 2003. An examination of whether incentive compensation and stock ownership affect internal auditor objectivity. *Journal of Management Issues* 15 (4): 486-497.
20. The Institute of Internal Auditors, 2010, Knowledge Raport Attributes of Highly Effective Quality Assurance And Improvement Programs J, Altamonte Springs
21. Van Peurse, K. 2005. Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal* 20 (5): 489-512.
22. Прирачник за интерна ревизија, 2005, Министерство за финансии на РМ, сектор Развој на политика на интерна ревизија и обука

**Глава 5: АНАЛИЗА НА ПРИДОБИВКИТЕ
ОД ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА
ВО КОРПОРАЦИИТЕ**

1. ПРИДОБИВКИ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ СО ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

Иако интерната ревизија, од своите почетоци до својата прва формална дефиниција (The IIA, 1978), поминала долг развоен пат и низа промени, во периодот на две децении од времето на објавувањето на првата дефиниција, нејзиниот фокус е насочен кон интерните контроли. Делокругот на интерната ревизија вклучувал процена на соодветноста и на адекватноста на клучните менаџерски контроли во подрачјата на: (1) информацискиот систем на менаџментот, (2) усогласеноста со законите, политиките, процедурите и регулативата, (3) заштитата на имотот и интересите (4) економичноста и ефективноста при употребата на ресурсите и (5) остварувањето на целите на компанијата (Pickett и Vinten, 1997):

Ratliff, R. L. и Beckstead, S. M. (1994) пишуваат на темата како потребите на менаџментот ја менуваат интерната ревизија втемелена на традиционалниот пристап, која дотогаш ѝ давала помош на организацијата со обезбедување независно и објективно уверување дека интерните контроли функционираат на начин како што е барано; со помош во подобрувањето на креирањето и на функционирањето на интерните контроли; во откривањето на интерни неправилности и во помагањето и одржувањето подобра информираност во работењето на релативно изолираниот повисок менаџмент.

Така, денес е посебно изразена потребата за фокусирање на интерната ревизија кон ризикот, односно кон создавањето додадена вредност, со давање информации потребни за препознавање, разбирање и проценка на потенцијалните ризици.

Резултат на таквиот **пристап темелен на ризиците** (risk-based approach, risk-based internal audit process) се информациите што обработени така имаат поголема вредност за менаџментот во процесот на одлучувањето.

Иако ризикот бил секогаш составен дел на процесот на интерната ревизија, со новиот тренд во ревизијата преминал во средиштето на процесот.

1.1. Придобивки во компаниите со корпоративното управување

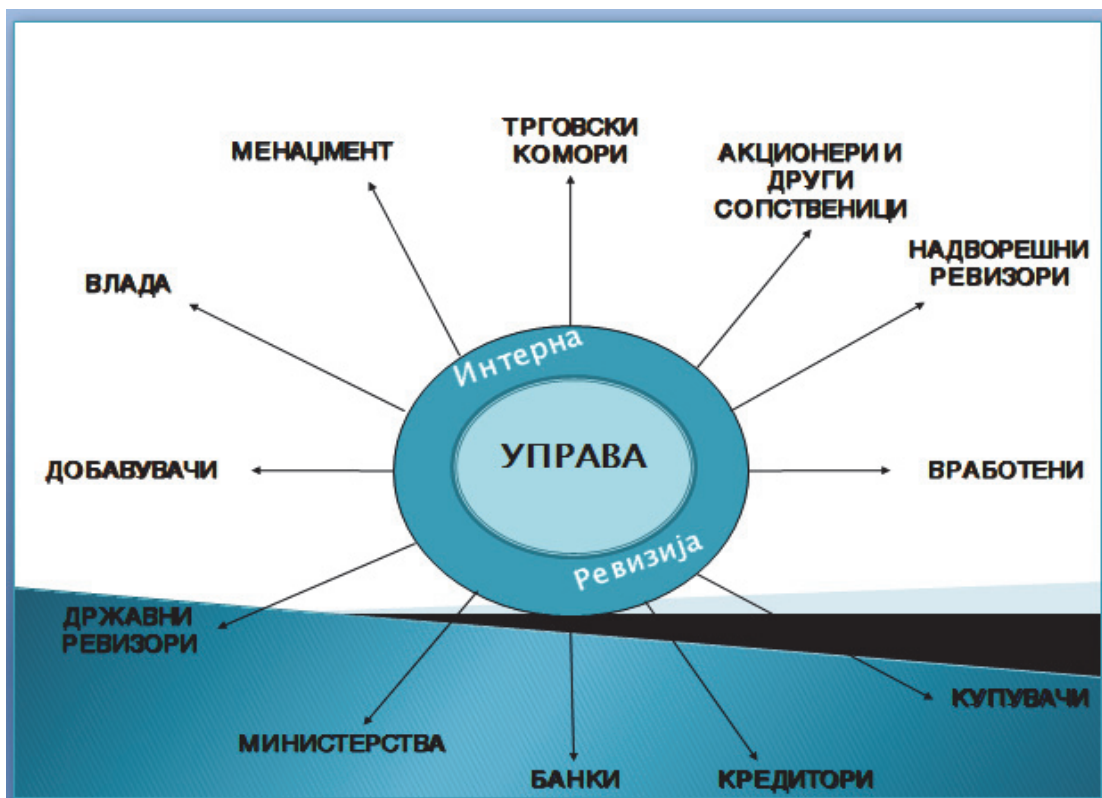
Корпоративното управување почива врз односи поврзани со сопственоста врз капиталот, со донесувањето одлуки за тоа како ќе се управува со тој капитал, за начинот

на кој ќе се делегираат овластувањата за донесување одлуки, како ќе се извршуваат одлуките и како ќе се обезбедува контрола врз нивното спроведување, со цел да се заштитат сопственоста и правата на сопствениците на капиталот (ОЕЦД). Тие односи го вклучуваат и системот на комуникации што го развиваат и го одржуваат компаниите со деловните партнери, со владата, со кредиторите и со граѓанското опкружување. Значи, станува збор за мошне широк опфат на вклучени страни („засегнати лица“) од кои секоја има различни цели и интереси во врска со компанијата.

На прв поглед можеби изгледа сложено и невозможно сите овие односи да се уредат на начин што ќе биде прифатлив за сите страни. Само со воведување добро корпоративно управување во компаниите, конфликтите што постојат меѓу целите и интересите на различните вклучени страни (засегнатите лица) може да се сведат на најниско или најприфатливо ниво.

Од друга страна, тука е интерната ревизија и целта за која таа постои може да се гледа и на овој начин: таа постои заради обезбедување на ресурсите на компанијата од нелојалното однесување на вработените, од нелојалното однесување на закупците што ги користат името и технологијата на компанијата, за заштита на акционерите од нелојалното однесување на менаџерите во компанијата, за заштита на врвниот менаџмент од нелојалното однесување на менаџерите на пониските нивоа, за да се осигури дека официјалните извештаи за перформансите и за пресметката на даноците се без грешки поради кои компанијата може да биде санкционирана итн. (The IIA)

Доброто корпоративно управување, потпомогнато со интерната ревизија, може да обезбеди баланс и добро контролирани и продуктивни односи со сите надворешни и внатрешни стејхолдери. Вака би изгледала сликата на корпоративното милје во една компанија во која централната (врвна) управа го спроведува корпоративното управување, под надзор, но и со заштита на интерната ревизија.



Слика 5.1. Корпоративно управување под заштита на интерната ревизија

Стејкхолдерите се претставници на надворешното окружување на компанијата врз кои влијаат одлуките и постапките на компанијата. Под стејкхолдери најчесто се подразбираат поединци и групи што воспоставуваат примарни интеракции меѓу компанијата и окружувањето. Непосредното окружување го сочинуваат интерни и екстерни стејкхолдери.

Во **интерни стејкхолдери** се вбројуваат: вработените, акционерите и менаџментот и тие имаат најдиректен интерес од работењето на компанијата. Вработените на прв план ја ставаат сигурноста на работното место и тоа дека од висината на платата ќе зависат продуктивноста на организацијата и трошоците на компанијата. Акционерите ставаат акцент на пазарната стапка на принос, на нивните инвестиции и на стабилноста на дивидендата. Менаџментот има свои приоритети во однос на постојните групи стејкхолдери. Тие управуваат со работата, ги проектираат деловниот пораст, растот на продажбата, растот на активата и стабилноста на добивката. Тие се единствените што влегуваат во договорни односи со сите други стејкхолдери, при што директно го контролираат одлучувањето иако акционерите и кредиторите, преку управните одбори, имаат индиректна контрола над нив.

Екстерните стејкхолдери се фактори во чиј меѓусебен однос се креира квалитетот на деловниот амбиент. Овие фактори може значително да влијаат врз квалитетот на деловното одлучување, а со тоа се создаваат шанси за остварување добри деловни успеси. Екстерни стејкхолдери се потрошувачите (купувачи), конкуренцијата, набавувачите, екстерната и државната ревизија, синдикатите, коморите и владата.

1.2. Придобивки за управата на корпорациите од интерната ревизија

Со развојот на корпоративното управување, особено по спектакуларните пропаѓања на голем број светски корпорации, потврдена е одговорноста на одборот за обезбедување ефикасен систем на интерни контроли во својата организација. Со потенцирање на оваа задача, се истакна и клучната улога што може да ја игра интерната ревизија во поддршката на одборот, во обезбедувањето соодветен надзор над интерните контроли и на тој начин да претставува составен дел на рамката за корпоративно управување на организацијата. **По својата природа и мисија, интерната ревизија е активност што има цел да изрази уверување за целокупната усогласеност на системот на интерно управување.**

Независноста, професионалната стручност и правилно дефинираната мисија на глобалната услуга на ревизијата ќе ѝ овозможи на интерната ревизија создавање додадена вредност на односната организација, а особено:

- поддршка на управните тела обезбедувајќи целосна ефикасност на протокот на информации врзани за ризикот од соодветни извори,
- оценка на доследноста меѓу стратегиските цели и дејствувањето со дијагностицирање на какви било неусогласености,
- надзор во однос на адекватноста на системот за идентификација, мерење и управување со ризик,
- целокупна оценка на системот на интерните контроли гарантирајќи доследни критериуми и обезбедувајќи влезни информации потребни за непрекинато планирање подобрувања од менаџментот вклучувајќи ја ефикасноста на активностите наречени „прва и втора линија на одбрана“ и
- надзор над можниот судир на интереси на различни нивоа на дејствување, врз основа на глобалниот надзор (ЕСПА).

Во списокот на придобивките на управата и на одборите од интерната ревизија се додава и видувањето на KPMG, која прави анализа за помошта што може да му ја даде интерната ревизија на одборот за исполнувањето на неговите **одговорности во корпоративното управување**, како што се:

- Објективна проценка на постојниот ризик и на рамката на интерните контроли;
- Систематска анализа на деловните процеси и на поврзаните контроли;
- Проверка на постоењето и на вредноста на имотот;
- Извор на информации за големи измами и неправилности;
- Ад хок-коментари за други критични области, неприфатливо ниво на ризик и сл.;
- Преглед на усогласеноста со рамките, прописите и специфичните барања;
- Преглед на оперативните и на финансиски перформанси;
- Препораки за поефективна и поефикасна употреба на ресурсите;
- Оценување на остварувањето на корпоративните цели;
- Коментари за придржување кон вредностите на организацијата и кон кодот на однесување/етичкиот кодекс.

Посебен придонес на интерната ревизија се бележи **во условите на големи промени** во организациите кога внатрешните ревизори може да ги насочат нарушувачките сили кон позитивни промени и нови почетоци.

Успешната корпорација мора да биде флексибилна, иновативна и да ги пресретнува желбите на клиентите. Промената не е само состојба во која бизнисот работи, таа е предуслов за успех во бизнисот. Промената е корпоративниот императив. Колку што го менуваат промените профилот на ризик на организацијата, толку се менуваат и предметот и работата на интерната ревизија.

Големината на интерната ревизија е што може да ја преземе водечката улога во помагање на нивните организации, како во управувањето, така и во напредувањето во текот на големите промени на окружувањето. Промената, и пред да се случи, мора да се разбере (Walz Anthony P., 1994).

2. ДОДАВАЊЕ ВРЕДНОСТ: ЗНАЧИТЕЛНА СУШТИНА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

Уште еднаш се навраќаме на дефиницијата на Институтот на интерните ревизори (ПА), која (во првиот дел) кажува дека интерната ревизија како независна, објективна активност за осигурување и консалтинг е дизајнирана *да додава вредност* и да го подобри работењето на организацијата.

Истата институција (The ПА Глобал) го дефинира овој **концепт на додадена вредност** како вредност обезбедена со подобрување на можностите за постигнување на организациските цели, идентификување на оперативно подобрување, избегнување или намалување на изложеноста на ризик преку двете позиции на интерната ревизија: осигурувањето (давањето уверувања) и консултантските услуги. Сепак, ваквото дефинирање не дава јасно толкување за тоа: како тоа додава вредност интерната ревизија?

Разбирањето на концептот на додадена вредност, откривањето на **начините на кои може да се идентификуваат концептите** на додадена вредност и утврдувањето на најдобрите начини **како може да придонесат интерните ревизори во зголемувањето на додадената вредност** се уште една област на истражување во овој труд.

Методологијата за истражување во овој дел на трудот се заснова на суштинскиот тип истражување. Имено, врз основа на направен преглед од сите поважни пристапи, идеи и мислења на високоценети специјалисти, нивно анализирање и изведување информации од обезбедената литература, со користење на методот на опис, дојдено е до одредените заклучоци за начините на кои се цени дека интерната ревизија носи додадена вредност.

Истражувањето одеше во чекори, прво за разбирање на концептот, па за начинот на негово идентификување во ангажманите на интерната ревизија и на утврдување на начините за кои се смета дека носат додадена вредност.

2.1. Концепт на додадена вредност

За да се разбере концептот на додадена вредност, треба да се биде во можност пред сè, да се извлече заклучок во однос на природите на концептот за додадена вредност.

Постојат бројни дефиниции за концептот на додадена вредност што, како квалификација, претставува значајна супстанција на функцијата на интерната ревизија.

Исто така постојат и бројни начини да се утврди и да се идентификува поблиску што претставува додадената вредност за една организација и кои се факторите што влијаат врз додадената вредност? Ако интерниот ревизор ги открие вистинските концепти и одговори за тоа што претставува додадена вредност за компанијата и како може таа да се обезбеди, тогаш може да се каже дека тој се реализира како носител на додадена вредност.

Поим „додадена вредност“

Овој концепт на додадена вредност е многу контроверзен и дефинициите за додадена вредност може да се разликуваат значително од една организација до друга. Од обемиот преглед на литературата е увидено дека постојат различни концептски пристапи за додадена вредност што им ја нудат интерните ревизори на своите организации.

Многу експерти за интерна ревизија ценат дека може да зборуваме за додадена вредност ако ревизорската работа му помага на менаџментот за подобрување на бизнисот место да врши задачи со кои едноставно се потврдува усогласеноста со политиките и процедурите.

Некои автори ценат дека функцијата на интерната ревизија се оградува од критизерски истражувања затоа што на тој начин може да се доведе до сопствено исклучување или до замена со аутсорсинг (мислење што го застапува експертот Roth James). Тој во своите написи тврди дека видот на ангажманот или услугата што создава можности за додавање вредност зависи директно од ситуациите. Она што додава најмногу вредност на една организација или само на една област во рамките на организацијата може да биде губење ресурси за некој друг субјект. Оттука, влијанието на индивидуалните околности го расветлува прашањето „Како ја изнаоѓаат ревизорите задачата што ќе даде најмногу вредност во нивниот специфичен случај?“ Очигледно, најлогичен одговор е „Прашај го својот стејхолдер.“ Многу ревизори го прифатија овој пристап, како што е забележано од скорешните истражувања спроведени од Институтот на интерните ревизори на САД (The IIA, 2010), под наслов „Услуги на интерната ревизија што додаваат вредност“ ("Value Added Services of Internal Auditing"). Резултатите покажале дека 52% од испитаните интерни ревизори го користат овој „нарачан“ начин на додавање вредност и тоа, во рамките на овој сегмент 95% од ревизорите собирале податоци и информации (со вербални или пишувани упатства) за тоа што им е потребно на менаџментот и на управата

(или на другите стејхолдери), па задоволувајќи ги тие потреби, ценеле дека ѝ даваат дополнителна вредност на организацијата.

Од друга страна, Anthony P. Walz цени дека овој тип размислување е наивно и краткорочно бидејќи и покрај фактот дека е можно менаџментот во еден момент да не ја цени и да нема значаен интерес во вредноста на интерната ревизија, порано или подоцна тие ќе го сменат мислењето. Интерните ревизори треба да најдат разумни методи со чија помош ќе имаат можност да го објаснат и да го демонстрираат нивното создавање вредност и придонесот кон подобрување на трансакциите и на бизнисот на организацијата иако ваквите ревизорски ангажмани може да појдат од позиции што „не им се по волја“ на менаџерите. Инаку, може да има ризик интерните ревизори да бидат квалификувани од менаџментот како потрошувачи на средства, а не како додавачи на вредности.

Се разбира, прилично е тешко да се најде општиот пристап за концепт на додадена вредност што може да ѝ одговара на секоја организација, без разлика на нејзината култура и на економските и социјалните средства што се ангажирани во рамките на оваа организација. Како што е познато, активноста на интерната ревизија има доста разлики од една држава до друга и од една организација до друга.

Влијанието на индивидуалните околности на секоја организација (организациската култура, економското, финансиското и социјалното опкружување) е доста значајно. На овој начин може да се сретнеме со ситуации кога некои ангажмани на интерната ревизија може да обезбедат повеќе додадена вредност за една организација, а помалку или воопшто не кај друга организација.

Група експерти (Campbell M., Adams G.W., Campbell D.R. and Rose M., 2006) ценат дека во повеќето организации интерните ревизии се концентрирани само на нивната улога како независен рецензент и критички проценител на ефективноста на интерните контроли и на финансиската состојба на организацијата.

Но, според нив, одделите за интерна ревизија имаат нови можности, дадени со актот Sarbanes-Oxley од 2002 година за да обезбедат многу поголема вредност за организацијата. Имено, интерната ревизија има шанса „да заземе поголема стратедиска улога, да се позиционира подобро во организациите, да се потпре посилно на соодветни значителни инвестиции испорачувајќи вистинска вредност за акционерите и за менаџментот“. Истите теоретичари заклучуваат дека интерната ревизија треба да заземе

пристап фокусиран повеќе на клиентот и на додејствувањето вредност, како и да се обидат да го одржат и да го продолжат дијалогот со бизнис-единиците на организацијата.

Сигурно дека искусни и инвентивни ревизори може да изнајдат голем број активности и полиња за ревизија како дел од „Audit Universe“ (ревизорскиот универзум го сочинуваат сите услуги што интерната ревизија може да ги понуди), тврди Gross J.A, 2006. Други мислења беа во насока дека треба да се води сметка за приближување на мислата за додадена вредност до засегнатите страни (стејкхолдери). Во 2003 година, Институтот на интерните ревизори спроведе истражување „Дополнителни услуги на интерна ревизија“, а резултатот од оваа анкета покажа дека повеќе од 52 процента од испитаниците треба да направат значителни промени во ангажманите со цел да им додадат повеќе вредност на нивните организации.

Но, дали одлуките за промени во ангажманот на интерната ревизија треба да се засноваат целосно врз визијата на клиентите - засегнатите страни? Не треба да се заборави фактот дека заинтересираните страни не се целосно свесни за одговорноста на интерната ревизија. Тука голема одговорност има интерниот ревизор, кој мора да им објасни на заинтересираните страни (стејкхолдерите) како работи интерната ревизија, што е нејзината суштина и кои се најдобрите резултати што може да се очекуваат од интерната ревизија.

Како резултат на пообеман преглед на литература, може да се забележи фактот дека во стручната литература има различни пристапи за *небулозниот концепт* на *додадена вредност од интернатата ревизија*, а сите се под влијание на многу фактори.

2.2. Фактори што влијаат врз создавањето додадена вредност

Врз основа на десетгодишно истражување на ревизорската практика, James Roth (2003) идентификувал **четири фактори** што влијаат врз квалитетот на додадената вредност што може да им ја даваат интерните ревизори на своите организации:

- темелно познавање на организацијата вклучувајќи ги и нејзината култура, клучните „играчи“ и конкурентската средина;
- храброст да иновираат на начини неочекувани за стејкхолдерите, за кои дури мислат дека тие не ги сакаат;
- широкото познавање на професионалната практика и

- креативноста да се приспособат кон иновациите во организацијата на начин што дава изненадувачки резултати што ги надминуваат очекувањата на стејкхолдерите.

Истражувањето на **Arena&Azzone** (направено во 2009 во над 153 италијански фирми), со кое се обидува да се разбере кои се **организациските придвижувачи на ефективност** на интерната ревизија под светлото на неодамнешните промени во „мисијата“ на интерната ревизија и на нејзината централна улога во корпоративното управување, нагласува дека ефективност на интерната ревизија е под влијание на фактори како што се:

- карактерот на тимот на интерната ревизија;
- ревизорските процеси и активности и
- организациските врски.

Така е забележано зголемување на ефективност на интерната ревизија, особено кога:

- односот меѓу бројот на интерните ревизори и на вработените расте;
- главниот извршен ревизор е поврзан со институтот на интерните ревизори;
- компанијата прифаќа контрола на ризик со техники за самопроценка и
- кога комитетот за ревизија е вклучен во активностите на интерните ревизори.

2.3. Модалитетите со кои интерните ревизори може да им додадат вредност на своите организации

Во врска со проблемот за дефинирање на концептот на процесот на додадена вредност, решение даваат и модалитетите со кои интерните ревизори може да им додадат вредност на нивните организации. Се разбира, нив во литературата ги има премногу, но важно е дека најголем број од нив имаат заеднички елементи.

Според Институтот на интерните ревизори (The IIA Global), организациите постојат за да им создаваат вредност или корист на своите сопственици, другите стејкхолдери, на купувачите и на клиентите. Овој концепт ја обезбедува целта на нивното постоење. **Вредноста се обезбедува со развој на производите и услугите и со користење на ресурсите за унапредување на овие производи и услуги. Во процесот на обезбедување податоци со цел разбирање и проценка на ризиците, интерните ревизори стекнуваат значаен увид во операциите и можностите за подобрување, кои може да бидат**

исклучително корисни за организацијата. Овие вредни информации може да имаат форма на консултација, совет, пишани соопштенија или други производи од кои сите треба соодветно да им бидат соопштени на надлежното раководство или на оперативниот кадар.

Прашање е и како може внатрешната ревизија *да ги подобри ефикасноста на управувањето со ризиците, контролите и процесите на управување?* Одговорот поопширно е даден во Глава 3, од каде што може да се извлече констатацијата дека интерната ревизија треба да ги анализира работењето и трансакциите на организацијата за да ги идентификува ризиците што може да бидат генерирани од овие операции и, исто така, да биде во можност да ги препознае контролите што тие може да ги намалат.

Исто така, значаен придонес во процесот на додавање вредност има и продуктот на работата на интерната ревизија - Извештајот на интерната ревизија, кој за да ја оствари оваа цел (да додаде вредност), треба да има одредени квалитети преточени во следниве правила:

- Нивната содржина не треба да остава можности за недоразбирање;
- Не е дозволена употребата на офанзивен тон во извештаите;
- Наодите во извештаите треба да се изразуваат во прецизна и концизна форма;
- Потребно е да се дадат препораки, подредени по секој наод;
- Ризиците и недостатоците на интерната контрола да бидат јасно истакнати така што менаџментот и одборот за ревизија да може лесно да ги идентификуваат и да имаат можност за брзо дејствување;
- Да се користи „SMART“ (Specific, Measurable, Action-oriented, Risk/realistic, Timed) системот на пишување, односно извештаите да бидат специфични, мерливи, ориентирани кон акција, реални за ризикот, навремени;
- Да се биде одреден на начин што интерниот ревизор не треба да остави ништо за толкување од корисникот повеќе од она што било намера на пишувачот на извештајот.

Капиталната добивка од ревизијата не е само нејзиното известување, како ни нејзините препораки и заклучоци, кои всушност се средства за комуникација со ревидираниот менаџмент. Вредноста на интерната ревизија се презентира со нејзиниот капацитет да создава додадена вредност со заштедите што ги генерира со креираните можности, со загубите што се избегнати благодарение на нејзината активност, но исто така се и фактор

на обезбедување транспарентност на организациските активности и придонесуваат за поголема ефикасност на организациските политики.

Иако не постојат конкретни вредносни докази, сепак постои добра причина да се верува дека интерната ревизија може да игра важна улога и во надворешните финансиски известувања. На пример, претходните истражувања покажале дека предвидувањата на менаџментот се повеќе пристрасни кога е релативно тешко да се открие погрешното прикажување (Rogers and Stocken 2005), како и дека комуникациите на управата се со поголема веројатност да бидат пристрасни кога не се проверуваат од трето лице ((Schwartz and Young 2002)). Значи, многу е важно акцентот на внатрешната ревизија да се стави и врз општествениот престиж и натпреварот на корпорациите, како што на „корпоративното управување“ му се наложува промена во „општественото корпоративно управување“.

И покрај фактот дека постојат многу пристапи кон концептот на додадената вредност, според (Gross. J., 2006), постојат некои општи правила што треба да се земат предвид кога се зборува за додадената вредност, од интерните ревизори, како што се:

- ревизорот мора да е свесен за одговорноста да ѝ додава вредност на организацијата;
- должност на интерниот ревизор е да им покаже на менаџментот и на другите засегнати страни како работи интерната ревизија;
- интерните ревизори мора да имаат можности да го обучуваат менаџментот за спроведување на контролите за самопроценка - self assessment.

3. КВАНТИФИЦИРАЊЕ НА ДОДАДЕНАТА ВРЕДНОСТ

Вредноста што интерната ревизија ѝ ја додава на организацијата треба да вклучува конкретни начини и критериуми за нејзино мерење. Од тој аспект, директорите на одделите за интерна ревизија ја проценуваат вредноста обезбедена од ревизијата, во согласност со серија индикатори што, како и да е, често не даваат објективна мерка за нејзината вредност.

Во поново време, се среќаваат многу примери кај кои одделот за интерна ревизија ѝ дава значителни **мерливи** придонеси на својата организација (со корекција на контролните системи или со идентификување посебни видови грешки, измами, неефикасности и злоупотреби). Може да се вреднуваат и променетите процеси во организацијата како

резултат на препораките од одделот за интерна ревизија, како што се ажурирање одредени активности на интерната контрола, ревизија и подобрување на работните процедури, предлози за намалување на трошоците и персоналот, промена на набавувачите итн.

Така, на пример, еден владин депарتمان (Министерството за финансии на Британска Колумбија) има известно за заштеда од 20 милиони американски долари годишно во период од три години како резултат на тековните анализи и тестирања на неговите циклуси на плаќања. Во друг пример, една американска телекомуникациска компанија открила дека нејзиниот билинг-систем (систем за пресметки) не работел коректно: не биле пресметувани сите повици со точната тарифа и во некои случаи одредени видови вклучени трансакции исчезнувале комплетно. Со средување на проблемот, организацијата била во можност веднаш да ги зголеми своите приходи за повеќе стотици илјади евра.

Ваквите примери се многубројни, но од нив не може да се изведе единица мерка или формула за изразување на ефектот од интерната ревизија. Затоа, теоријата и научните истражувања во практиката се согласни дека најсоодветен показател на додадената вредност од интерната ревизија е показателот на нејзината ефикасност во широкиот дијапазон на услуги што ги обезбедува на организацијата.

3.1. Синоптичка табела

Многу организации низ светот ја користат верзијата на синоптичка табела на резултати, предложена од *Tarlok Teji* (*партнер на Deloitte & Touche1 Company*), како **метод за мерење на ефикасноста на одделот за интерна ревизија**.

Користејќи ја синоптичката табела, службата за интерна ревизија разграничува кои се главните области во кои може да ѝ даде дополнителна вредност (benefits) на организацијата. Табелата вклучува влијание на функцијата врз **финансиските перформанси** на организација, врз третманот на **клиентите** и препораки на линиските менаџери за подобрување на **бизнисот**.

Како што секоја организација има единствени (посебни) цели, секој синоптички преглед ќе биде исто така уникатен. Тејџи укажува дека рејтинг-табелата, типична за интерните ревизори, мора да вклучува неколку од елементите дадени во следната табела:

<i>Перспективи и аспекти</i>	Цели	Таргети	Мерки
<i>Клиенти</i>	Постојано зголемување на задоволството на купувачите	<ul style="list-style-type: none"> - Намалување на времето на впаричување (cashing) - Зголемување на важноста на навремената испорака - Намалување на бројот на поплаки од клиенти 	<ul style="list-style-type: none"> - Пречекорување на времето на наплата - Процент на испораки во догледно време - Бројот на поплаки од клиенти
<i>Финансиски</i>	Постојано зголемување на финансиски перформанси	<ul style="list-style-type: none"> - Намалување на трошоците - Зголемување на продажбата - Зголемување на квотите на пазарот 	<ul style="list-style-type: none"> - Пречекорување на интерните цени - Зголемување на профитната стапка на продажба - Пазарна квота - Инвестициска стапка на рентабилност
<i>Интерен бизнис</i>	Постојано подобрување на внатрешните бизнис процеси	<ul style="list-style-type: none"> - Намалување на време-то на циклусот - Зголемување на квалитетот - Зголемување на продуктивноста 	<ul style="list-style-type: none"> - Пречекорување на времето на циклусот - Број на недостатоци и поправени предмети - Производство/работник

Табела 5.1. Синоптички резултат на Tarlok Teji

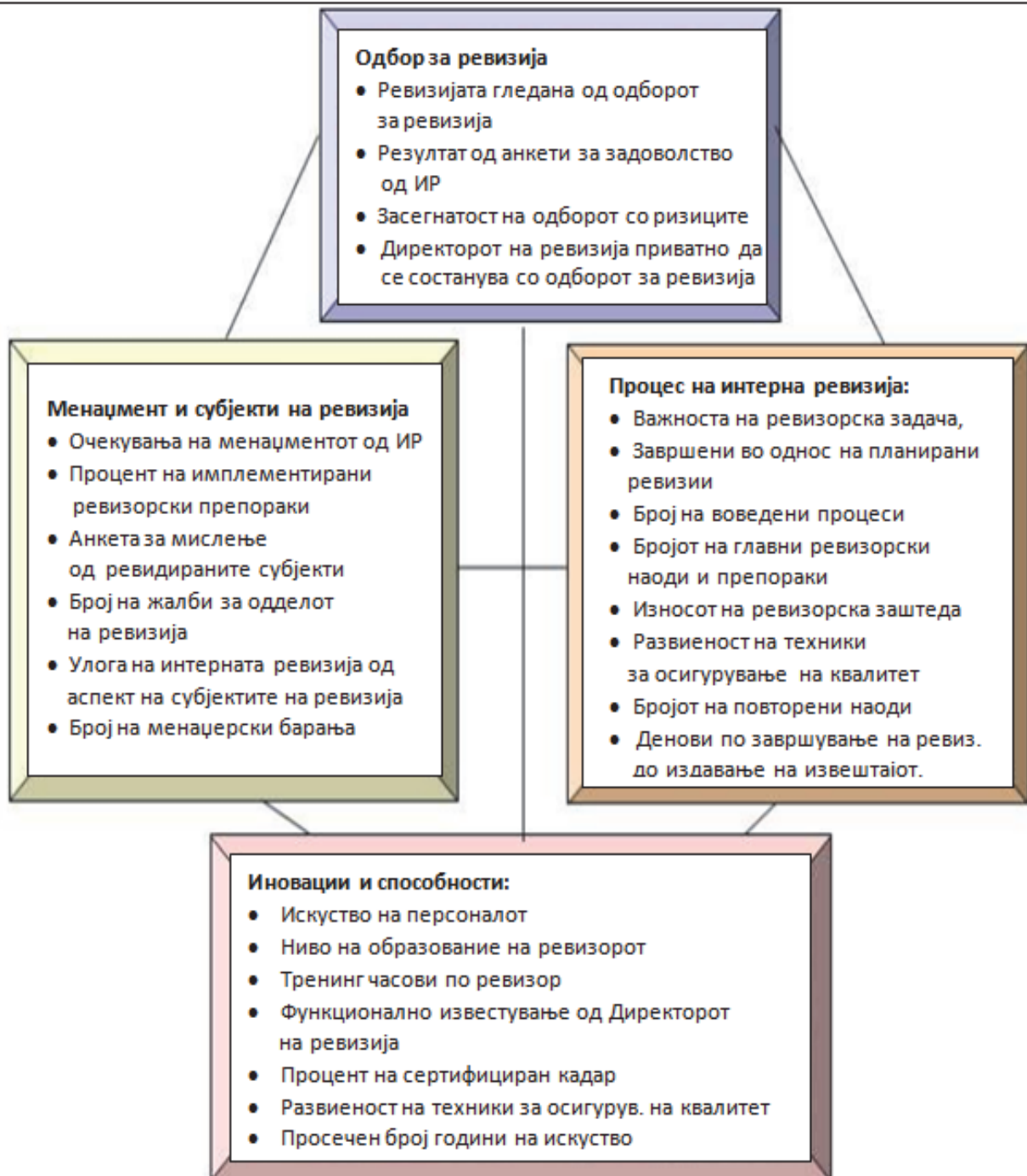
(Извор: Internal Auditing & Business Risk Magazine – The Institute of Internal Auditors U.K. and Ireland in association with Deloitte & Touche)

Овој пристап овозможува усогласување на мерењето на ефикасноста во споредба со целите на организацијата, преку стратегиските перформанси на менаџментот.

3.2. Scorecard модел

Mark L. Frigo (2002) е автор што со препорачаната избалансирана карта на резултати (Scorecard) како инструмент за оценување на перформансите на одделот за интерна ревизија има значаен придонес во истражувањето на резултатите од оваа функција. Неговиот труд: „Упатство за рамката на одделот за интерна ревизија - Scorecard“ е целосно посветен на оваа проблематика. Тој сакал да развие модел на избалансиран Scorecard за интерна ревизија во студијата следејќи ги посочените **начини на кои интерната ревизија може да ги подобри своите активности** во однос на мерењето на перформансите на ревизијата.

Избалансиран Scorecard модел за внатрешна ревизија



Слика 5.2. Scorecard модел

3.3. Практики за оценување на ефикасноста на интерната ревизија што ги користат водечките меѓународни компании

Студијата на Protiviti Knowledge Leader²⁸, од 2010, презентира податоци за **девет меѓународни водечки компании**. Врз основа на податоците добиени од оваа студија, во продолжение е дадена синтеза од елементи од практиката на интерната ревизија што се користат од овие компании за мерење на ефикасноста на интерната ревизија.

ACCENTURE (Ирска):

Индустија: професионални услуги

Број на вработени: 181000

Годишни приходи: 21,6 милијарди американски долари

Ревизори во службата за интерна ревизија: 45

Број на години на постоење на службата: 9

Директорот на ИП (Chief Audit Executive - CAE) го известува главниот директор за ризик (Central Risk Officer - CRO).

Како *показатели за мерење на перформансите* на интерната ревизија се користат:

- Ефективноста во глобалното покривање на ризиците;
- Опфатот и длабочината на покриеноста;
- Квалитетот на известувањето од ревизијата до управата и до комитетот за ревизија;
- Квалитет на персоналот на интерната ревизија (лидерство, развој и квалификации);
- Ефикасност на вкупната интерна ревизија;
- Ефикасност во покривањето на постојните и на новите ризици и бизниси;
- Користење на избалансираниот Scorecard-пристап за следење на клучните показатели на одделите.

КОМОНВЕЛТ БАНКА (Австралија):

Индустија: финансиски услуги

Број на вработени: 44218

Годишни приходи: 34,9 милијарди австралиски долари

²⁸ Knowledge Leader е онлајн-извор за интерна ревизија, ИТ-ревизија и професија за бизнис-управување со ризикот. <http://www.protiviti.com>

Ревизори во функција на интерна ревизија: 90

Број на години на работа на функцијата: 21

Директорот на интерната ревизија (ИР) го известува главниот финансиски директор (chief financial officer - CFO).

Показатели за мерење на перформансиите на интерната ревизија:

- повратни информации од клиентите на ревизијата;
- интерни постревизиски прегледи.

DENTSPLY INTERNATIONAL (САД):

Индустија: медицински инструменти и материјали

Број на вработени: 9400

Годишни приходи: 2,2 милијарди американски долари

Ревизори во службата: 5

Број на години на постоење на службата: 15

Директорот на ИР (Chief Audit Executive -CAE) ги известува главниот директор за ризик (Risk Officer CRO и претседателот на одборот за ревизија и финансии.

Показатели за мерење на перформансиите на интерната ревизија:

- Извршувањето на ревизиите во согласност со годишниот план;
- Издавање на ревизорските извештаи во рок од 10 дена од последниот ден на теренската работа;
- Минимум напомени од ревидираните менаџери;
- Минимум планови за ревизија во однос на промените во проценките на ризикот;
- Препораки со додадена вредност напишани во извештајот за извршената ревизија;
- Ревизија базирана на оценката на ризикот да има приоритетно место во планот.

ДОЈЧЕ БАНК (Германија):

Индустија: финансиски услуги

Број на вработени: 77053

Годишни приходи: 40 милијарди американски долари

Ревизори во службата за интерна ревизија: 400

Број на години на постоење на ревизијата: 50

Директорот на ревизија ги известува управниот одбор и финансискиот директор **Показатели за мерење на перформансите** на интерната ревизија:

- Избалансиран Scorecard-пристап усогласен со стратегиските цели на Дојче банка.
- Четирите категории индикатори на перформансите се: луѓето, процесите, финансиите и услугите;
- Извештај до управниот одбор и до одборот за ревизија во врска со планот за ревизија и со клучните контролни недостатоци.

PHILIPS (Холандија):

Индустија: електроника

Број на вработени: 116000

Годишни приходи: 23 милијарди евра

Ревизори во службата за интерна ревизија: 75

Број на години на постоење на одделот: 70

Директорот на ревизија им дава извештаи на главниот извршен директор (Chief Executive Officer - CEO) и на претседателот.

Показатели за мерење на перформансите на интерната ревизија:

- Усогласеност со планот за ревизија, кој содржи голем број задачи;
- Мерење на обемот на ревизиите поврзани со финансиската ревизија, ревизиите на бизнисот и ревизијата на стратегискиот ризик и поврзаноста со проценката на целокупните ризици во Филипс;
- Мерење на ефикасноста врз континуирана основа;
- Известување на компанијата, надзорниот одбор и одборот за ревизија за нејзиниот напредок.

САП (Германија):

Индустија: софтвер

Број на вработени: 47578

Годишни приходи: 10,7 милијарди евра

Ревизори во службата: 34

Број на години на постоење на ИП: 14

Главниот директор го известува главниот извршен директор (CEO).

Показатели за мерење на перформансите на интерната ревизија:

- Анализа на ревизорските трошоци, вклучувајќи трошоци по ангажмани;
- Преглед на резултати од ревизијата по географски региони;
- Резултати од анкети за ревизијата;
- Развивање концепциски пристапи како што е континуираната ревизија.

ШЕЛ (Холандија):

Индустија: енергија

Број на вработени: 101000

Годишни приходи: 278 милијарди американски долари

Ревизори во службата: 250

Број на години на постоење на службата: 50

Главниот директор го известува претседателот на одборот за ревизија.

Показатели за мерење на перформансите на интерната ревизија:

- Обемот на ревизиите;
- Напредокот во акција за спроведување на ревизорската практика.

СПБ (Англија):

Индустија: финансиски услуги

Број на вработени: 822

Годишни приходи: 117,7 милијарди евра

Ревизори во службата: 3

Број на години на постоење на функцијата на ИР: 2

Директорот на ревизија го известува главниот извршен директор.

Показатели за мерење на перформансите на интерната ревизија:

- Евалуација на табелата на задоволство од тимската работа на интерната ревизија и на наодите;
- Мерење на задоволството од ревизијата по секој ревизорски ангажман;
- Испитување на финансиските бенефиции што ги постигнува компанијата со спроведување на ревизорските препораки;
- Глобална анализа на она што го носи ревизијата за организацијата, во смисла на намалување на трошоците и на подобро управување со ризикот.

TALECRIS BIOTHERAPEUTICS (САД):

Индустрија: фармацевтски производи

Број на вработени: 4800

Годишни приходи: 1,5 милијарди американски долари

Ревизори во службата: 3

Број на години на постоење на службата: 3

Директорот на ревизија ги известува претседателот на одборот за ревизија и шефот на финансии.

Показатели за мерење на перформансиите на интерната ревизија:

- Традиционалните методи како, на пример, интерната ревизија ја постигнува целта во однос на буџетите, продуктивноста и квалитетот;
- Евалуацијата на остварувањето на планот за ревизија од аспект на тоа дали се решаваат прашањата како што се појавуваат;
- Прифаќањето на препораките на интерната ревизија од менаџментот.

Една синтеза на главните параметри од горните користени за мерење и оценување на ефикасноста на интерната ревизија е дадена како што следи:

- Користење рамномерен **Scorecard-инструмент**;
- Користење **квалитативни методи со реализација на некои студии за задоволство на клиентите** од интерната ревизија, со една главна цел, да се идентификуваат потенцијалните причини за евентуалното незадоволство на клиентот;
- Спроведување **програми за осигурување квалитет** и реализација на годишните проценки за квалитетот на интерната ревизија.

Други инструменти што се користат за мерење на ефективноста на интерната ревизија се: неформалните извештаи за управување, различните системи за следење на времето потребно за исполнување на мисијата на ревизијата и квалитетното функционирање за да се исполнат успешно барањата на извршните директори и на членовите на одборите за ревизија, па дури и на интерните ревизори.

Многу важно е во процесот на менување на интерната ревизија да им се даде можност на интерните ревизори да го развијат опфатот на вештините потребни за

извршување на задачите фокусирајќи се посилно на способноста да се идентификуваат потенцијалните ризици и стратегиите за управување и ублажување на овие ризици.

3.4. Ценење на додадената вредност со показатели за ефикасноста на интерната ревизија (истражувања на ПА Глобал)

Според истражувањето извршено од Институтот за интерна ревизија (The PA Global) во 2006 година, вредносните показатели или методи користени од истражувачките организации при мерењето на вредноста на интерната ревизија ги вклучуваат:

- прифаќањето и имплементацијата на препораките;
- оценката од клиентските истражувања од ревизорските оддели;
- бројот на менаџерските барања за интерните потврдувања (assurance) или за консултантските проекти и
- релацијата меѓу екстерните ревизори и активностите на интерната ревизија.

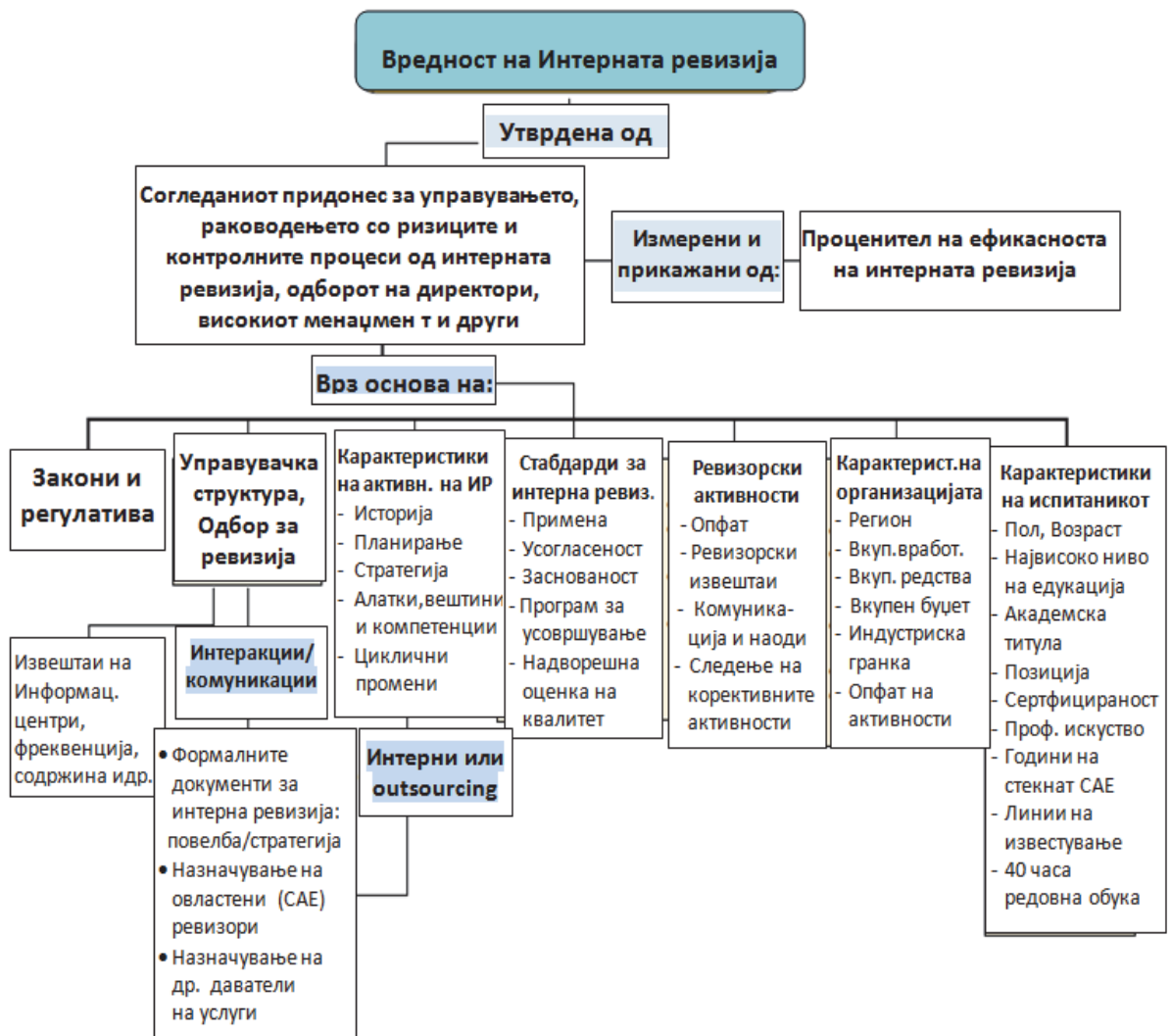
Заклучено е дека постојат „значителни разлики меѓу користените методи за оценка на вредноста создадена од активностите на интерната ревизија.“ (СВОК. Survey, 2006).

Услугите обезбедени од активностите на интерната ревизија може да бидат разгледувани од аспект на давателите на услуги на интерна ревизија, клиентите (како што се управата, одборот за ревизија, врвниот менаџмент) и другите стејкхолдери. Истражувањето го испитуваше само гледиштето на давателите на ревизорските услуги, па затоа овој извештај ја покрива само вредноста на интерната ревизија како што е перцепирана од давателите на ревизорските услуги.

Основната констатација е дека вредноста на активностите на интерната ревизија е одредена од нејзината **полза за организацијата**. Во таа смисла, важно е да се следи дали организацијата презема чекори во врска со оценката и со наодите на интерната ревизија.

Брзината со која ги применува менаџментот препораките на интерната ревизија е показател на вредноста што ѝ се дава на интерната ревизија.

Концептуалната рамка на меѓусебните односи меѓу истражуваниот придонес (вредност) на интерната ревизија и овие фактори е илустрирана на слика 5.3.



Слика 5.3: Концептуална рамка за мерење на вредноста на интерната ревизија

Индикатори на перформансите

Карактерот на ревизорската работа го прави мерењето на резултатите мошне тешко. Менаџерот на ревизијата треба да ги земе предвид како квантитативните индикатори на постигнатите резултати, така и квалитативните индикатори на ефикасноста.

Едноставен индикатор за перформансите (остварувањата) би била споредбата на човек/денови потрошени на ревизијата со бројот на оние планираните. Овој показател треба да се користи внимателно. Ваквите индикатори може да предизвикаат намалување на обемот на работа од членовите на ревизорскиот тим или, пак, превид при интерната контрола.

Важно е да се постигне рамнотежа меѓу индикаторите на вложеното, на пример, потрошени човек/денови и оние на добиеното, како резултат на ревизијата, на пример, откриените слабости во системите на клиентот.

Ваквиот приод, со помош на искуството и професионалната проценка на менаџерот на ревизијата, може да обезбеди точна проценка за ефикасноста на работењето како на индивидуалните ревизори, така и на одделот за ревизија како целина.

Буџетот се користи како главна основа за следење на резултатите на интерната ревизија. Во секој случај, најдобро раководените организации ги следат перформансите на поширок фронт непотпирајќи се само на показателите од финансиски карактер. Резултатите може да бидат изразени и во часови, како дел од времето на располагање, потрошено на работа што не може да се наплати или во време потрошено на непланирани активности што може да се наплатат од клиентот.

Во некои делови од контролата на перформансите се разгледува и прашањето на квалитетот, на пример, брзината на известувањето. Другите можни индикатори на перформансите, во случај на интерна ревизија, го вклучуваат и бројот на предложените препораки во споредба со бројот на имплементирани во следните 6 месеци; вредноста на идентификуваните можности за заштеди и вредноста на заштедите што се постигнати реално; како и степенот до кој резултатите на ревизијата се совпаѓаат со однапред одобриениот план. Особен придонес во дискусијата за додадената вредност од интерната ревизија дава истражувањето на Глобалниот институт на интерните ревизори: *Measuring Internal Auditing's Value* (The IIA, 2011), кое е спроведено како едно од најобемните студии направени кога и да било и во кое се вклучени одговори на над 13500 испитаници (интерни ревизори, даватели на ревизорски услуги и академици) насекаде во светот. Предметот на анализа се додадената вредност од интерната ревизија, методите за нејзино мерење и факторите што влијаат врз стекнатиот придонес од интерната ревизија.

Во изготвениот извештај од Jiin-Feng Chen и Wan-Ying Lin е прикажан следниот резултат од разгледувањето на популарноста на одредени методи што се користат за мерење на ефикасноста на активноста на внатрешната ревизија. (Инаку, анализите даваат податоци за фреквенцијата на користење на методите во 2010 година, но и за следните 5 години.)

Методи	2010 година		Следни 5 години	
	Анкетирани	(во %)	Анкетирани	(во %)
Процент на завршеност на планот за ревизии	1.620	13,7	332	2,8
Прифатени и имплементирани препораки	1.393	11,8	315	2,7
Оценка од анкета или повратна информација од управниот одбор, одборот за ревизија и/или високиот менаџмент	1.279	1,8	443	3,7
2,3 Оценка од клиентите/ревидирани субјекти истражена од ревизорските одделенија	1.075	9,1	443	3,7
Одзив во однос на управувањето со ризикот и внатрешните контроли	980	8,3	381	3,2
Потпирање на надворешните ревизори врз активноста на внатрешната ревизија	979	8,3	294	2,5
Време за издавање на ревизорскиот извештај	904	7,6	269	2,3
Завршување на пропишаните извештаи	830	7,0	209	1,8
Број на значајни ревизорски наоди	782	6,6	189	1,6
Буџет по актуелен час на ревизија	741	6,3	232	2,0
Број на барања на менаџментот за одредени ревизии, консултации и проценки	692	5,8	236	2,0
Не постојат формални мерила за активноста на интерната ревизија	687	5,8	102	0,9
Заштеда на трошоци и подобрувања од имплементирани препораки	678	5,7	293	2,5
Време на циклусот (од завршување на испитување до предавање на извештајот)	603	5,1	237	2,0
Избалансиран Scorecard	491	4,1	476	4,0
Време од отворање конференција до нацрт-записник	491	4,1	231	1,9
Откриени нерегуларности и значајни неуспеси	451	3,8	163	1,4

Табела 5.2. Користени методи за мерење на ефикасноста на интерната ревизија

Забелешка: Речиси 6% од анкетираниите се изјасниле дека не постојат формални мерила за активноста на интерната ревизија. Неуспехот да се дефинира вредноста на интерната ревизија од перспектива на стејкхолдерите најверојатно е одраз на недоволна комуникација и интеракција и со одборот за ревизија, и со извршниот менаџмент. Главните шест методи за мерење на вредноста на интерната ревизија (кои се користеле до 2010 година) се:

- Проценка на процентот на исполнет план за ревизија (13,7%);
- Прифаќање и имплементација на препораките (11,8%);
- Проценка со анкета или повратни информации од одборот, комитетот за ревизија и/или од високиот менаџмент (10,8%);
- Проценка врз основа на анкета на клиентите - ревидираните субјекти спроведена од ревизорските оддели (9,1%);
- Гаранција за здраво управување со ризиците и со интерната контрола (8,3%) и
- Потпирање на надворешните ревизори на активноста на интерната ревизија (8,3%).

Во однос на ова прашање се правени испитувања и во нашата поблиска околина. Така, на пример, Tušek и Rokovac (2010) од Хрватска, во својот труд за мерење на квалитетот на интерната ревизија, ги објаснуваат показателите на ефикасноста во оценката на квалитетот на интерната ревизија, меѓу кои најважниот и најчест показател е односот меѓу планираните и извршените ревизии, што и во истражувањето (на The IA) од 2010 година зафаќа најголем процент во светски рамки.

4. ПРОМОВИРАЊЕ НА ВРЕДНОСТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА

5.1. Водечки практики

Според интелигенцијата на Институтот на интерните ревизори, високоефективните програми за осигурување и подобрување на квалитетот (QAIP) ги имаат следните три особини:

- Тие имаат посветен персонал што тежнее кон обезбедување квалитет и постојано подобрување.
- Тие се потпираат на употребата на технологијата и инвестираат во вистинските технолошки алатки базирани на потребите на интерната ревизија за осигурување и подобрување на квалитетот на нивните активности.
- Тие имаат поддршка од високиот менаџмент и од одборот за ревизија.

Институтот на интерните ревизори (The IA) претставил список од 15 атрибути што се најдени на висококвалитетните и ефикасни програми за подобрување на квалитетот на интерната ревизија. Овие 15 атрибути се:

- 1) Извршниот директор на ревизијата да е активно вклучен во организацијата, што подразбира учество во иницијативите за зајакнување на управувањето со организацијата, управувањето со ризикот и со процесите на интерната контрола.
- 2) Активностите на интерната ревизија вклучуваат годишна проценка на ризикот што е поврзан со програмата или со процесите на управување со ризикот на организацијата.
- 3) Одделот за интерната ревизија користи технологија базирана на алатки за ревизија за да ја зголеми својата продуктивност и ефективност.
- 4) Извршниот директор на ревизијата е посветен на континуираната едукација и обука на персоналот на интерната ревизија и ги охрабрува интерните ревизори да добијат професионални сертификати.
- 5) Одделот за интерна ревизија покажува континуирано залагање за квалитетот на услугите што ги нуди.
- 6) Одделот за интерна ревизија има високо ниво на кредибилитет и одлична репутација со клиентите и засегнатите страни - стејкхолдерите.
- 7) Одделот за интерна ревизија има сеопфатна повелба што ги идентификува јасно улогите и одговорностите на целиот персонал на интерната ревизија.
- 8) Активноста на интерната ревизија оптимално се координира со надворешната ревизија.
- 9) Одделот за интерната ревизија обезбедува концизни ревизорски извештаи што се фокусираат на ризикот и ги следат акциските планови на менаџментот.
- 10) Планот на интерната ревизија предвидува специфични перформанси заради зголемување на ефикасноста во рамките на дејноста, што доведува до присуство на високопродуктивен персонал.
- 11) Извршниот директор има отворени дискусии со вработените за континуирано подобрување на активноста на интерната ревизија. Темите на дискусија вклучуваат идни работни планови, контролни тестирања и техники на интерна ревизија.
- 12) Има одлични согласувања меѓу активноста на интерната ревизија, ревизијата и високиот менаџерски тим. Освен тоа, извршниот директор и одделот за интерна ревизија вршат периодична обука за ревизија.

- 13) Одделот за интерната ревизија има високо ниво на поддршка од високиот менаџерски тим на организацијата, одборот за ревизија и/или од одборот и другите засегнати страни.
- 14) Организацијата има високо ниво на доверба во активноста на интерната ревизија.
- 15) Активноста на интерната ревизија вклучува еден или повеќе членови на персоналот со искуство во информатичката технологија (ИТ), аналитичар на податоци или ИТ-ревизија (Knowledge Raport, 2010).

Кои мерни единици за ефикасност се користат како дел од програмите за осигурување и подобрување на квалитетот (QAIP) на ревизорските услуги? Wardrip (2003), на пример, ги користи анкетите со клиентите што се изведуваат на крајот на ревизијата.

Процент на завршени ревизии наспроти незавршени ревизии

Клиентите повеќе ги интересира што се рангира отколку резултатите од рангот, па така за ова прашање останува на одборот за ревизија и на извршниот директор да се грижат да се спречи „грабеж на извештаи“ и на крајот на годината да се пријават сите извештаи од интерните ревизии пријавени врз основа на нивното рангирање според ризикот.

Оценување на секој внатрешен ревизор по секоја ревизија

Евалуацијата се врши од менаџерот на ревизорот, согласно со правилото „24 часа“ (клиентот очекува да добие одговори во рок од 24 часа). Освен тоа, во текот на ревизијата клиентот се известува за она што се случува во текот на ревизијата, особено ако ревизорот треба да го напушти градот или ако работи на уште еден проект и сл.

Каде веруваат интерните ревизори дека додаваат вредност?

Повеќето испитаници веруваат дека активностите на интерната ревизија им додаваат вредност на нивните организации со нивната независност и објективност. Тие исто така веруваат дека додаваат значајна вредност во областа на контролите. Освен тоа, повеќе од 70% се согласуваат дека усогласеноста со стандардите на ПА е клучен фактор во додавањето вредност на процесите на управување во целокупната организација. Во исто време, сепак, испитаниците се помалку уверени дека даваат слични нивоа на придонес во клучните области на управување со ризикот и со управувањето воопшто.

Квартални извештаи за продуктивноста на вработените по часови

Од кварталните презентации за работата на тимовите на интерната ревизија се стекнуваат сознанија од секојдневната практика, како и одредени примери за тоа што е ефективно работење на интерната ревизија, што пак помага за подобрување на ревизијата (Knowledge Raport, 2010).

Во однос на оценувањето на вредноста на придонесите од интерната ревизија, резултатите од истражувањето покажуваат дека мерилата за вредност на интерната ревизија се фокусираат повеќе на тактичките активности што ги врши интерна ревизија отколку на активностите што се однесуваат на очекувањата на одборот за ревизија и на високиот менаџмент. Според резултатите од истражувањето, најчестиот метод што се користи за мерење на вредноста на интерната ревизија денес е процентот на завршениот ревизорски план, методологија што ја користат 13,7 % од испитаниците. Само 20 проценти од испитаниците го користат мислењето на засегнатите страни и клиенти како еден од најдобрите начини да се процени вредноста на испорачаните услуги на ревизијата.

Резултатите од истражувањето, исто така, посочуваат на идната еволуција на мерењето на ефикасноста на интерната ревизија. Додека првите пет методи што се користат денес ќе продолжат да се користат и во иднина, избалансираниот **Scorecard**-метод се очекува да го добие своето значење во текот на следните пет години.

Промовирањето на вредноста на интерната ревизија се цени за врвна компетенција на САЕ. Способноста да се промовира вредноста на интерната ревизија во рамките на организацијата може да има директно влијание врз ресурсите распределени на оваа активност. За да се промовира ефикасно вредноста на интерната ревизија, треба прво да се разбере како додаваат вредност активностите на интерната ревизија. Тоа значи да се одреди колку ја согледуваат високиот менаџмент и одборот за ревизија вредноста на интерната ревизија, а потоа и дефинирање на вредноста што ја очекуваат овие примарни стејкхолдери од реализацијата на интерната ревизија. Освен тоа, САЕ треба да бараат информации од клучните менаџери во текот на организацијата за тоа како активноста на интерната ревизија може да им помогне и да им додаде вредност на нивните области на одговорност и на организацијата како целина. Конечно, САЕ треба да ангажираат техники кај стејкхолдерите, како што се интервјуа, анкети и избалансиран **Scorecard** за да се измери вредноста обезбедена од интерната ревизија.

РЕФЕРЕНЦИИ:

1. Arena M., and Azzone G. 2009. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing* 13: 43-60. 3
2. Campbell M., Adams G.W., Campbell D.R. and Rose M., "Internal audit can deliver more value", *Financial Executive*, January/February 2006, 44-47
3. Emily Ray, 2009 *Adding Value: How Modern Internal Auditing Assists Organizations in Achieving Strategic Objectives*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation
4. Gross, A.Jason, 2006. *Control consciousness: internal auditors need to use their knowledge and experience to provide innovative methods of adding value*, *The Internal Auditor*, April
5. *Internal Auditing & Business Risk Magazine* Synoptic score table of Tarlok Teji – The Institute of Internal Auditors U.K. and Ireland in association with Deloitte & Touche. достапно на: <http://www.kadamar.ro/atharticles/2011-2/2011-2-3.pdf>
6. *Internal Auditing & Business Risk Magazine* – The Institute of Internal Auditors U.K. and Ireland in association with Deloitte & Touche
7. James Roth, 2003. How do internal auditors add value?. *Audit Trends*. LLC
8. KPMG: Internal audit's role in modern corporate governance, достапно на http://www.kpmg.com.cn/en/virtual_library/Risk_advisory_services/Internal_audit_role.pdf
9. KPMG, Corporate Trends: Internal audit's role in current corporate governance 02 / July 2004, достапно на: www.kpmg.com/my/en/topics/aci/pub-survey-resources/documents/2004/corporatetrends-0407.pdf
10. Mark L. Frigo, 2002. *A Balance Scorecard Framework for Internal Auditing Departments (Paperback)*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida.
11. Pickett Spencer, K. H. (assisted by Vinten, G.), 1997. *The Internal Auditing Handbook*. Chichester, England: John Wiley & Sons., pp. 168
12. Ramamoorti, S., 2003. *Internal Auditing: History, Evolution and Prospects*. Chapter 1, pp. 1–23
13. Ratliff, R. L. i Beckstead, S. M., 1994. *How world class management is changing internal auditing*. *Internal Auditor* [online], December.

14. Reding, Sobel and Anderson, *Internal Auditing: Assurance and Consulting Services*. Altamonte Springs: Institute for Internal Auditors Research Foundation, 2007
15. Stern Gary. M., "15 ways Internal auditing departments are adding value", *The Internal Auditors*, April 1994,
16. The Institute of Internal Auditors, " Practice Advisory 1110-2: Chief Audit Executive Reporting Lines", December 2002.
17. Walz, Anthony P. 1994, *Champions of change, Internal auditor*, www.theiia.org/intauditor/
18. www.oecd.org
19. www.protiviti.com

**Глава 6 - ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА И КОРПОРАТИВНОТО
УПРАВУВАЊЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

1. КОРПОРАТИВНОТО УПРАВУВАЊЕ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Корпоративното управување станува се позначајно прашање за македонската економија. Компаниите, регулаторите и Владата, во последната деценија, му посветуваат сè повеќе внимание. Постојат две основни причини за ваквиот развој. Прво, силниот бран програми за приватизација од средината на 90-тите години резултира со променета бизнис - клима, воспоставување нова законска и институционална рамка, во која беа вклучени и Законот за трговските друштва, Законот за хартиите од вредност, Законот за преземањето акционерски друштва, како и Законот за инвестициските фондови. Второ, процесот на глобализација придонесе за стандардизација на практиките на корпоративното управување во светот, а македонската економија нема многу избор во смисла на тоа дали да ги примени овие стандарди, туку само можност нив да ги усогласи кон националните потреби.

Според Прирачникот за корпоративно управување во македонските акционерски друштва²⁹, доброто корпоративно управување придонесува за одржлив економски развој со подобрување на перформансите на компаниите и на нивниот пристап кон надворешните извори на капитал. Тоа ја зголемува профитабилноста на компаниите и овозможува побрз раст.

Бизнисите се соочуваат со сè побројни барања на регулаторите и засегнатите лица, како на домашните, така и на меѓународните пазари. Со напредокот на интегрирањето на пазарите на хартии од вредност, се засилува и притисокот за хармонизација на стандардите на корпоративно управување. Фер, транспарентни и ефикасни пазари на хартии од вредност се оние што се најпривлечни за инвеститорите и на кои тие се чувствуваат најсигурно. Во таа смисла, компаниите со добро корпоративно управување се главните креатори на добриот имиџ и квалитет на националниот пазар на хартии од вредност.

На Република Македонија, која во периодот на транзиција не успеа да оствари позначајна инвестициска активност, ѝ се потребни силни дополнителни напори за да се справи со растечката конкуренција на светскиот пазар. Отворањето на пазарот на хартии од вредност, прифаќањето високи оперативни и финансиски правила во корпоративната

²⁹ „Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва“, 2007, International Finance Corporation 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington (Прирачникот е издаден со цел да биде алатка за подобрување на корпоративното управување на котираните компании).

сфера и воведувањето практика на добро корпоративно управување треба да претставуваат приоритети за јакнење на атрактивноста на домашниот пазар.

2.1. Застапеност на интерната ревизија во македонските деловни структури

Подобрената отчетност што резултира од надворешната и од внатрешна ревизија изведена на високопрофесионално ниво е суштински важна за ефикасно функционирање на секоја пазарна економија. Зголемената одговорност и транспарентност се најважните цели и на реформата на јавната администрација.

Владата на РМ направи напори за воспоставување функција на внатрешна ревизија во целокупниот јавен сектор и за зајакнување на внатрешната контрола во јавните претпријатија. Како земја-кандидат за членка на ЕУ, се подготвува за примена на *acquis communautaire*, кое е постојно тело на законодавството на **Европската заедница**. Законодавството за јавна внатрешна финансиска контрола (PIFC), кое ја опфаќа внатрешната ревизија, е едно од значајните делови на *acquis*. Договорот за Европските економски заедници не специфицира никаков однапред утврден модел за финансиска контрола што треба да го применуваат државите-членки, туку ги утврдува општите обврски на државите-членки. Во јавниот сектор интерната ревизија е пропишана со Законот за јавната внатрешна финансиска контрола.

Со постојната законска регулатива за корпоративниот сектор во Република Македонија, основање на службата за интерна ревизија до 2011 беше пропишано само за банките (во Законот за банките) и за осигурителните компании (Законот за супервизијата на осигурувањето). Еве како службите за интерна ревизија се организирани и на кои полиња се ангажирани во рамките на осигурителните компании, односно во банките:

Аспекти	Осигурителни компании	Банки
Позиција во организацијата	Службата за интерна ревизија е независна организациска единица, директно потчинета на органот на управување на друштвото за осигурување, при што таа е функционално и организациски одвоена од другите организациски единици на друштвото.	Службата за интерна ревизија како независна единица ја организира надзорниот одбор, кој го назначува и раководителот на службата и ги уредува: организациската поставеност, одговорностите, правата и односите со другите организациски делови во банката.

<p>Ангажман</p>	<p>Целосна ревизија на работењето на друштвото за осигурување со цел да се утврди дали друштвото за осигурување: ги врши работите на осигурување во согласност со овој закон, како и во согласност со интерните прописи на друштвото за осигурување со кои се регулира работењето на друштвото за осигурување;</p> <p>води трговски книги и изготвува годишни извештаи, составува сметководствени документи, ги вреднува ставките во деловните биланси и годишни сметки и ја известува јавноста за податоците од годишните извештаи согласно со овој закон, како и согласно со интерните прописи со кои се регулира работењето на друштвото за осигурување.</p>	<p>Ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето со: оценка на адекватноста и ефикасноста на системите на интерна контрола; оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците; оценка на поставеноста на инф.систем; оценка на точноста и веродостојноста на трговските книги и фин. извештаи; проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите; следење на почитувањето на прописите, етичкиот кодекс, политиките и процедурите; оценка на системите за спречување перење пари и оценка на услугите што банката ги добива од друштвата за помошни услуги на банката.</p>
<p>Професионалност</p>	<p>Интерната ревизија на работењето на друштвата за осигурување се врши согласно со принципите и стандардите за ревизија, кодексот на етичко однесување и актите за работење на интерните ревизори, донесени од органот на управување на друштвото за осигурување.</p>	<p>Интерната ревизија ги спроведува своите активности во согласност со принципите и стандардите за интерна ревизија, етичкиот кодекс на банката и политиката и процедурите за работење на службата.</p>
<p>Вработени</p>	<p>За вршење на работите на интерната ревизија, друштвото за осигурување е должно да вработи најмалку еден овластен ревизор согласно со Законот за ревизијата.</p>	<p>Лицата во службата за интерна ревизија се вработени во банката и извршуваат работи само на службата. Најмалку едно од лицата вработени во службата е овластен ревизор.</p>
<p>Релации со орган на управување</p>	<p>Членовите на органот на управување и надзорниот орган на друштвото за осигурување не смеат да вршат работи на интерна ревизија.</p> <p>Органот на управување на друштво, по одобрување од надзорниот орган, на почетокот на годината ќе донесе годишна програма за интерна ревизија, а врз основа на годишната програма за интерна ревизија, да донесе подетален план за работата на интерната ревизија.</p>	<p>Службата за интерна ревизија изготвува годишен план за работа на службата што го одобрува надзорниот одбор.</p> <p>Во планот задолжително се наведува предметот на ревизија со опис на содржината на планираната ревизија во одделни области и распоред на контролите во текот на годината со планирано времетраење за спроведување на контролите.</p>

<p>Ингеренции за известување за неправилностите</p>	<p>Ако интерната ревизија утврди дека друштвото ги повредило правилата за управување со ризик и како резултат на тоа му претстои неликвидност или несолвентност или е доведена во опасност сигурноста на работењето на друштвото или сигурноста на осигурениците, за тоа треба веднаш да биде известен органот на управување на друштвото за осигурување.</p> <p>Ако, пак, се утврди дека органот на управување на друштвото ги повредил правилата за управување со ризик, за тоа веднаш треба да биде известен надзорниот орган на друштвото</p>	<p>Службата за интерна ревизија е должна веднаш да ги известат надзорниот одбор и управниот одбор ако во текот на контролата утврди: непочитување на стандардите за управување со ризиците поради што постои можност за нарушување на ликвидноста или солвентноста на банката и дека управниот одбор не ги почитува прописите, општите акти и интерните процедури на банката.</p>
<p>Известување од интерната ревизија</p>	<p>1) Најмалку два пати годишно изготвуваат извештаи за спроведената интерна ревизија, кои меѓу другото ги содржат: незаконитостите и неправилностите откриени при спроведувањето на интерната ревизија и предложените мерки за отстранување на тие незаконитости и неправилности и констатации во врска со спроведување на предложените мерки за отстранување на незаконитостите и неправилностите.</p> <p>Годишниот извештај за интерната ревизија содржи:</p> <p>извештај за реализација на годишната програма за интерна ревизија и преглед на позначајни сознанија стекнати при спроведувањето на интерната ревизија.</p> <p>Извештаите се поднесуваат до органот на управување и до надзорниот орган на друштвото за осигурување, а годишните извештаи се поднесуваат за мислење и до Агенцијата за супервизија на осигурување.</p>	<p>Интерната ревизија е должна да изработи полугодишен и годишен извештај за своето работење и да ги достави до надзорниот одбор, управниот одбор и одборот за ревизија на банката.</p> <p>Во извештаите се дава:</p> <p>оцена на адекватноста и ефикасноста на системите за интерна контрола; наоди и предложени мерки на службата за интерна ревизија и оцена на спроведувањето на мерките предложени од службата за интерна ревизија и оцена за реализацијата на поставените цели со годишниот план за работа.</p> <p>Надзорниот одбор е должен да го достави годишниот извештај до службата за интерна ревизија, до Собранието на банката и до Народната банка.</p>

Преглед 5.1.: Интерната ревизија во банките и во осигурителните компании во РМ

Поради значењето што ја има оваа функција за доброто корпоративно управување, без оглед која е претежната дејност на компанијата, таа со законските одредби на Законот за трговските друштва се вовеле и во:

- акционерските друштва што се определуваат за **голем трговец**,

- друштвата чии акции **котираат на берзата** и
- друштвата што **имаат посебни обврски за известување** согласно со Законот за хартиите од вредност.

Овие компании, согласно со Законот за трговските друштва, се должни да организираат служба за интерна ревизија, како независна единица во друштвото, при што организациската поставеност, правата, одговорностите и односите со другите организациски единици на друштвото, како и одговорноста и условите за назначување на раководителот на службата за интерна ревизија ги уредува органот на надзор.

Исто така, со Законот е предвидено интерната ревизија да врши постојана и целосна ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето на друштвото со:

- 1) оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за интерна контрола;
- 2) оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците;
- 3) оценка на поставеноста на информатичкиот систем;
- 4) оценка на точноста и на веродостојноста на трговските книги и на финансиските извештаи;
- 5) проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите и
- 6) следење на почитувањето на прописите, политиките и процедурите на друштвото.

Ваквото одредување на активностите може да влијае ограничувачки врз ентузијазмот, креативноста и амбициозноста на интерната ревизија ако не и е истовремено наложено активностите да ги спроведува согласно со принципите и стандардите за внатрешна ревизија и со политиката и процедурите за работење на службата. Токму овие принципи, стандарди и интерни политики треба да се основа за уште поголеми ангажирања во насока на давање помош и консалтинг на управувачките структури, односно во насока на сопственото устоличување во важен дел на корпоративното управување. Само така интерната ревизија ќе го оправда своето постоење и нема да биде „само товар“ од приспособувањето кон законската обврска за организирање на оваа функција.

Од анализата на ангажманите во практика на интерната ревизија во Македонија (претежно од нивните извештаи за извршени ревизии), охрабрува фактот што овие служби одат со многу поширок опфат на области, процедури, политики (односно полиња на ревизија) во однос на законски пропишаните ревизии, што значи дека амбициите и иницијативата

на македонските интерни ревизори никако не е за потценување. Во многу извештаи се наведуваат бројни акти и процедури за чие креирање дале придонес интерните ревизори, како и континуираните консалтинг-услуги и направените анализи дадени на менаџментот. Меѓутоа, недостасува презентирање на вредноста на интерната ревизија, која со своите ревизии ја дава на компаниите искажана во вредносни бројки (како вредност на заштеда, спречена загуба, навреме утврдена измама итн.).

Наспроти добрите резултати и активна ревизорска работа во мал дел од компаниите со формирана служба за интерна ревизија, голем број компании со релативно добро корпоративно управување не ѝ придаваат особено значење на интерната ревизија, односно само формално (заради законските обврски) назначиле лице од колективот за интересен ревизор и на тој начин прокламираат конституирана интерна ревизија. Некои ни тоа го немаат направено и покрај законската обврска. Се поставува прашање дали причините за таквата појава треба да се бараат во недостатокот на промовирање на функцијата на интерната ревизија, дали во немањето ресурси за поддршка на една ваква функција или едноставно во одбивањето да „се биде контролиран“? Се чини дека причините се подеднакво застапени.

Како и да е, резултатите од спроведените емпириски истражувања покажале дека степенот на развој на интерната ревизија во Република Македонија не кореспондира со достигнатиот степен на развој на таа професија во земјите на развиеното пазарно стопанство. Во прилог на тоа се фактите дека управувачката ревизија е застапена само со мал дел во поединечните ревизии во Македонија.

Поради тоа треба да се укаже на потребата за континуирана едукација согласно со трендовите во развојот на професијата на интерните ревизори и тоа не само на интерните ревизори, туку и на менаџментот во македонските компании во смисла на зголемување на нивото на свеста и на дејствувањето во однос на одделните видови интересен надзор на работењето на компаниите.

2. ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВКЛУЧЕНОСТА НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО КОМПАНИИТЕ ОД РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Современото поимање на интерната ревизија ја опфаќа улогата на интерната ревизија во процесот на управувањето насочено кон постигнување на организациските цели, управувањето со ризиците, како и кон активното учество во процесот на корпоративното управување. Уважувајќи ги опфатот на работата, одговорноста и позицијата на интерната ревизија во компаниите на начин и во обем што беше предочен во досегашната содржина на трудот, неоспорен е нејзиниот придонес кон подобрувањето на квалитетот на работењето.

Меѓутоа, резултатите од спроведените емпириски истражувања покажале дека степенот на развој на интерната ревизија во Република Македонија не кореспондира со достигнатиот степен на развој на таа професија во земјите со развиено пазарно стопанство. Во прилог на тоа се и фактите дека управувачката ревизија е застапена само со мал дел во поединечните ревизии во Македонија.

Поради тоа треба да се укаже на потребата од континуирана едукација согласно со трендовите во развојот на професијата на интерните ревизори, и тоа не само на интерните ревизори, туку и на менаџментот во македонските компании за да се зголеми нивото на свеста за предностите на корпоративното управување и за дејствувањето на одделните видови интерен надзор како дел од тоа управување.

2.1. Дефинирање на целите, причините и методите на истражувањето

Емпириското истражување за вклученоста на интерната ревизија во процесот на управување со компаниите од Република Македонија, за улогата на интерната ревизија во подобрувањето на квалитетот на одлучувањето и работењето е спроведено на примерок од **110** најголеми компании во Р. Македонија по остварен вкупен приход во 2011 година. Анкетата им беше упатена на раководителите на одделот за интерна ревизија и на вработените што се задолжени за надзор на спроведувањето на деловните активности во компаниите.

Анкетните прашалници до испитаниците се доставени најголем дел преку пошта, потоа по електронска пошта и мал дел лично. Анкетирањето е спроведено во периодот од јануари 2012 до јуни 2012 година.

Анкетните прашалници содржеа претежно прашања од затворен тип, со понудени два или повеќе одговори. Во некои прашања имаше дадена можност испитаникот сам да напише одговор, искуство или некој предлог. Во период од 4 месеци вратени се вкупно 52 одговора, што ја прави стапката на поврат од 47.3%. Таа може да се цени како прифатлива кај ваков тип истражување, а може да се заклучи дека резултатите на истражувањето се темелат на сигнификантни податоци, со што се исполнети истражувачките барања.

Во истражувањето на улогата на интерната ревизија во зголемувањето на квалитетот на работењето и на управувањето кај македонските компании, се поставени следните цели на истражувањето:

- Да се истражат постојните состојби и присутноста на интерната ревизија во компаниите во Република Македонија;
- Да се истражат инструментите за мерење на квалитетот на работењето меѓу интерните ревизори во Македонија;
- Да се истражи кој е придонесот на интерната ревизија за подобрување на управувањето во најуспешните компании што работат на територија на Република Македонија.

2.1.1. Основни обележја на примерокот

Во првиот дел на анкетниот прашалник се собрани општите податоци за компаниите. Во таа смисла, важните податоци се однесуваат на дејноста со која се занимаваат компаниите, правната форма на компаниите, големината на компаниите според одредбите на Законот за трговските друштва, седиштето на компанијата и бројот на вработените. Класификацијата на дејностите е преземена од Националната класификација на дејности. Според резултатите на истражувањето, може да се забележи дека дејностите на анкетираниите компании се различни (табела 6.1).

Табела 6.1.: Испитаници според дејноста со која се занимаваат

Р. бр.	Дејност	Бр. на испитаници	%
1	Финансиски институции (банки, лизинг компании, фондации)	12	23,1%
2	Осигурување	2	3,8%
3	Јавни претпријатија и услужни дејности	4	7,7%
4	Трговија со автомобили	5	9,6%

5	Угостителство и туризам	2	3,8%
6	Транспорт	2	3,8%
7	Трговија со нафтени деривати	2	3,8%
8	Трговија	8	15,4%
9	Фармација	2	3,8%
10	Производство	4	7,7%
11	Градежништво	2	3,8%
12	Здравство	1	1,9%
13	Останати	6	11,5%
	Вкупно:	52	100%

Што се однесува на правната форма, најголем број анкетираниите компании се акционерски друштва 48%, друштва со ограничена одговорност се 21%, а останатите форми на друштва изнесуваат 31%.

Во повеќето случаи, и тоа 31%, се анкетирани големи и 38% средни компании. Како важна одредница на големината на компанијата вообичаено се истакнува бројот на вработените. Над 30 % анкетирани компании имаат под 50 вработени (што е еден од показателите за мали компании), но поради висината на приходите и средствата, сепак се вбројуваат во средни компании согласно со Законот за трговските друштва.

Табела 6.2.: Анкетирани според бројот на вработените

Број на вработени	Бр. на анкетирани	%
до 50	16	31%
од 50 до 250	20	38%
над 250	16	31%

Табела 6.3.: Анкетирани според приходите во 2011 година

Вкупен приход на компанијата	Бр. на анкетирани	%
до 2.000.000 евра(мали субјекти)	4	8%
Од 2.000.000 до 10.000.000 евра (средни субјекти)	26	50%
над 10.000.000 евра (големи субјекти)	22	42%

Во текот на анкетата, за компанија е употребуван терминот „правни лица“. Меѓутоа, како и во целиот труд, и во овој дел е користен терминот компанија, при што под него се подразбираат различни правно-организациски облици на трговски друштва (АД, ДОО, ДООЕЛ, јавни трговски друштва, јавни претпријатија и сл).

Најголем број од анкетираниите друштва имаат седиште во Скопје, **67%**, што е во согласност со очекуваното, со оглед на тоа дека примерокот го составуваат најголемите компании според остварениот вкупен приход во 2011 година. Исто така, треба да се земе предвид дека од вкупниот број анкетирани компании, само **54%** имаат организирано интерна ревизија, додека **46%** немаат интерна ревизија.

2.2. Функционирање на интерната ревизија во Република Македонија

Освен интерната ревизија како еден од облиците на надзор, надзорот на спроведувањето на деловните активности во компанијата може да се врши на повеќе начини и со повеќе различни функции во компанијата и надвор од неа.

Со оглед на тоа дека надзорот може да се врши со различни функции и на повеќе нивоа, на анкетираниите им е понудено да известат за еден или за повеќе понудени одговори, односно за видови надзор воспоставен во компанијата.

Табела 6.4.: Вид на надзор на извршувањето на деловните активности

Р.бр.	Вид на надзор	Број на одговори	%
1	Оддел за интерна ревизија	28	26%
2	Оддел контрола	9	8%
3	Менаџмент (управа)	24	22%
4	Екстерна ревизија	29	27%
5	Државна ревизија	8	7%
6	Останато	9	8%
7	Вкупно	107	100%

2.2.1. Независноста на интерните ревизори

Со оглед дека независноста на интерните ревизори е еден од темелните предуслови за квалитетно и за целно извршување на интерната ревизија, важно е да се разгледа мислењето на интерните ревизори во поглед на независноста во нивното работење. Од вкупно 52 анкетирани испитаника, 22% одговориле потврдно, 6% не може да проценат, додека

нема ниеден одговор дека не се независни во работата. 24 испитаници не дале одговор на ова прашање затоа што немаат воведено интерна ревизија.

Освен интерните ревизори, за независноста се испитувани и лицата што го спроведуваат надзорот над извршувањето на деловните активности во компаниите. Во овој случај се работи за субјективна проценка на анкетираниите, па освен нивното мислење во контекст на независното дејствување на интерните ревизори, потребно е да се разгледа организацискиот статус на одделот за интерна ревизија. Имено, соодветниот организациски статус на интерната ревизија во организациската структура на компаниите претставува темелна претпоставка за независноста и за објективното дејствување на интерните ревизори.

2.2.2. Организациски статус на интерната ревизија

Од сите анкетирани компании што имаат организирана интерна ревизија, во 10,7% случаи интерната ревизија е организирана како оддел во рамките на службата за финансии, сметководство или друга служба, потоа како самостојна организациска единица во рангот на останатите служби - во 50% случаи, како стожерно тело на управата и на надзорниот одбор во 10,7% случаи, додека во 28,6% случаи од компаниите интерната ревизија е организирана како посебно тело одговорно пред одборот за ревизија, како советодавен орган на надзорниот одбор.

Табела 6.5.: Организациски статус на интерната ревизија

Р. бр.	Организираност на одделот:	Број на одговори	%
1	Оддел во рамките на др. служби	3	10.7%
2	Самостојна организациска единица во рангот на останатите	14	50.0%
3	Стожерно тело на управата и на надзорниот одбор	3	10.7%
4	Посебно тело одговорно пред одборот за ревизија	8	28.6%

Од резултатите, можно е да се заклучи дека интерната ревизија во македонските компании во голем број е организирана како самостојна организациска единица во рангот на останатите или како посебно тело одговорно пред одборот за ревизија.

2.2.3. Најчестии ревизорски ангажмани

Понатаму, резултатите на истражувањето покажаа дека од вкупниот број поединечни ревизии што ги извршува одделот на интерна ревизија, во просек 20% часови од работното време интерните ревизори ги трошат на интерна финансиска ревизија, 28% од работното време интерните ревизори посветуваат на ревизијата на работењето, најмногу (34,9%) на ревизијата на усогласеноста, додека само 8,6% припаѓа на управувачка ревизија, колку и на категоријата останати ревизии.

Притоа, под интерна финансиска ревизија се подразбира испитувањето на резултатите од сметководствените процеси и испитувањето на примената на законските прописи; како ревизија на работењето се вршени испитувања на ефикасноста на оперативните активности и на делотворноста на организацијата, а под управувачка ревизија се подразбира советување на менаџментот и фокусираност на интерните ревизори на стратешкото управување и одлучување.

Табела 6.6.: Ангажмани во разни видови ревизии

Вид ревизија	Потрошено време
Интерна финансиска ревизија	19.9%
Ревизија на работењето	28.1%
Ревизија на усогласеноста	34.9%
Управувачка ревизија	8.6%
Останато	8.6%

Во оваа смисла е важно да се нагласи дека менаџментот во македонските компании сè уште не ги прифатил значењето и ползата од интерната ревизија во процесот на управувањето. Меѓутоа, истовремено може да се заклучи и дека интерните ревизори не се охрабриле да се впуштат во тој сегмент на интерна ревизија и дека се држат за ангажманите за интерна ревизија наложени законски.³⁰

³⁰ Според членот 415-а од Законот за трговските друштва, Службата за внатрешна ревизија врши постојана и целосна ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето на друштвото преку:

- 1) оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за внатрешна контрола;
- 2) оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците;
- 3) оценка на поставеноста на информатичкиот систем;
- 4) оценка на точноста и веродостојноста на трговските книги и финансиските извештаи;
- 5) проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите и
- 6) следење на почитувањето на прописите, политиките и процедурите на друштвото.

Ангажманот во рамките на осигурителните компании, односно на банките, кој исто така е во границите на законски предвидениот, е даден во прегледот на страница 226.

Како и да е, јасно е дека професијата на интерните ревизори во Република Македонија не го достигнала нивото на интерната ревизија, која има голема улога во процесот на управувањето.

2.2.4. Улогата на интерната ревизија во оценката на квалитетот на работењето

Вториот дел на анкетниот прашалник е насочен кон истражување на улогата на интерната ревизија во зголемувањето на квалитетот на компаниското работење и управување. Едно од поважните прашања е придонесот на интерните ревизори како поддршка во создавање дополнителна вредност и остварување поквалитетно управување. Од вкупно 52% интерни ревизори и лица што спроведуваат надзор на работењето на компаниите, 40% ценат дека интерната ревизија придонесува значително за создавањето дополнителна вредност, 39,3% дека придонесува за поквалитетно управување што резултира во подобро и поквалитетно работење, околу 18% ценат дека интерната ревизија придонесува средно. Ниту еден испитаник не цени дека придонесот на интерната ревизија е занемарлив.

Со други зборови, резултатите на истражувањето покажуваат како придонесува интерната ревизија во создавањето дополнителна вредност на македонските компании, односно дека интерната ревизија придонесува за подобрување на управувањето и работењето иако интерните ревизори посветуваат мал дел од времето за управувачката ревизија.

Едно од значајните прашања е и улогата на интерната ревизија во мерењето на квалитетот на работењето со финансиски и со нефинансиски показатели. Според резултатите на истражувањето, интерните ревизори во Република Македонија сè уште посветуваат значителен дел од ревизорските проекти на квалитетот на сметководствено-информацискиот систем поради што е можно да се очекува дека, сепак, финансиските показатели ќе бидат пресудни за ревизорската оценка. Меѓутоа, како што делокругот на интерната ревизија се проширува и на управувачката интерна ревизија, до израз доаѓаат и нефинансиските показатели на работењето. Од вкупно 52 испитаника - интерни ревизори или лица што го спроведуваат надзорот на работењето на компаниите, одговориле 40, од кои 10 (25%) испитаници одговориле дека квалитетот на работењето се мери со финансиски показатели, со фи-

нансиски и со нефинансиски показатели 27 (67,5%) испитаници, додека исклучиво нефинансиски показатели не практикувал никој. Одговорот „останато“ е добиен од 3 (7,5%) испитаници.

Табела 6.7.: Инструменти за мерење на ефикасноста на работењето

Ред. број	Мерење на ефикасноста на работењето	Број на одговори	%
1	Со финансиски показатели	10	25,0%
2	Со финансиски и со нефинансиски показатели	27	67,5%
3	Останато	3	7,5%

Во рамките на оценката на квалитетот и на ефикасноста на работењето, целта на истражувањето била да се утврди кои финансиски показатели (индикатори, големини) се значајни при оценката на квалитетот на работењето на интерните ревизори.

Резултатите на истражувањето покажале дека интерните ревизори во Македонија, при оценката на ефикасноста на работењето, како значајни и многу значајни ги сметаат следните финансиски показатели: *добивката, ликвидноста, економски додадената вредност и показателиите што укажуваат на намалување на вкупните трошоци* (табела 8). Имено, кај наведените показатели, повеќето испитаници се решиле за оценките 4 или 5, додека за другите показатели ги дале оценките 1, 2 и 3.³¹

Помалку се користат, поради што се и помалку значајни, показателите: *заработка по акција (ЕПС), профитабилност на капиталот (РОЕ), показатели на профитабилноста на имотот (РОА), показатели на економската додадена вредност (ЕВА) и показатели на исплата на дивидендата.*

Табела 6.8.: Финансиски показатели за ефикасноста на работењето

Ред. број	Показатели користени за мерење на ефикасноста на работењето	Број на одговори	%
1	Добивка	15	13.2%
2	Паричен тек	14	12.3%
3	Ликвидност	14	12.3%

³¹ Оценка на значајноста (важноста) на одделните финансиски показатели, оценувана е со оценките од 1 до 5, при што: „0“ значи - не можам да проценам, „1“ - безначајни се, „2“ - имаат мошне мало значење, „3“ - значајни се, „4“ - мошне значајни и „5“ - многу значајни.

4	ЕПС (заработка по акција)	3	2.6%
5	РОА (профитабилност на средствата)	9	7.9%
6	РОЕ (профитабилност на капиталот)	11	9.6%
7	РОС -зголемување на приходите	14	12.3%
8	Намалување на вкупните трошоци	15	13.2%
9	ЕВА (економска додадена вредност)	15	13.2%
10	Исплата на дивидендата	0	0%
11	Раст на пазарните цени на акциите	4	3.5%

2.2.5. Улогата на интернатата ревизија во процесот на стратегискиот управување

Во рамките на спроведеното емпириско истражување, се настојува да се идентификува и тоа какви се улогата и значењето на интернатата ревизија во процесот на утврдување на целите и при изборот на стратегијата на компаниите во Македонија.

Интерните ревизори треба да влијаат со својот ангажман врз квалитетот на вкупното работење, создавањето дополнителна вредност, како и врз унапредувањето на постојната практика за да се намалат трошоците на работењето и да се зголеми ефективноста, што конечно резултира и во одредени извори на предност над конкуренцијата.

Меѓутоа, резултатите укажуваат на одредени проблеми со кои се сретнува професијата на интерните ревизори во Република Македонија. Одреден дел на проблемите произлегува од фактот што менаџментот на најголемите компании во Македонија сè уште го нема препознаено придонесот што може да го даде интернатата ревизија во поглед на зголемувањето на квалитетот на работењето. Според резултатите на истражувањето, од сите испитаници, 11 или 39,3% одговориле дека интернатата ревизија не учествува во подготовките на одлуките на стратегискиот менаџмент, додека кај исто толку случаи е дадена мала важност на интернатата ревизија при изборот на целите и на стратегијата на компанијата. Дека интерните ревизори имаат важна улога во подготовката на одлуките за стратегискиот менаџмент, се изјасниле само тројца испитаници (10,7%), а тројца воопшто не се изјасниле по ова прашање.

Табела 6.9. Улогата на интерната ревизија во процесот на стратегиското управување

Ред. број	Улога и значење на интерната ревизија во стратегиското управување	Број на одговори	%
1	не учествува во подготовките на одлуките на стратегискиот менаџмент	11	39.3%
2	мала улога во подготовката на одлуките на стратегискиот менаџмент	11	39,3%
3	важна улога во подготовката на одлуката	3	10.7%
4	без одговор	3	10.7%

2.2.6. Компетентност за оценување и вреднување на веројатноста за остварување на стратегиските цели на компанијата

Освен улогата на интерните ревизори во стратегиското управување и одлучување, потребно е да се разгледа и прашањето за компетентноста и за стручното образование на интерните ревизори **за оценка и вреднување на веројатноста од остварување на утврдените стратегиски цели и на стратегијата на компанијата.** Резултатите од истражувањето се следни:

- 20 испитаници (71,4%) се ценат за компетентни за оценка и вреднување на веројатноста од остварување на утврдените стратегиски цели и на стратегијата на компанијата;
- мал број, 6 (21%) се изјасниле дека во поголем дел се ценат за компетентни;
- само кај 2 испитаника (7%) е добиен негативен одговор, односно дека ревизорите не се ценат за компетентни.

Табела 6.10.: Компетентност на интерните ревизори

Ред. број	Оценка за компетентност	Број на одговори	%
1	Компетентни се	20	71.4%
2	Не се ценат за компетентни	2	7.1%
3	Повеќето се компетентни	6	21.4%

2.2.7. Позицијата на интернатата ревизија во корпорациите

„Позицијата на интернатата ревизија во корпорациите зависи од тоа колку е таа самата подготвена да ѝ помогне на Управата со своите препораки. Дали поддршката дадена на интернатата ревизија е вистинска или фигуративна, зависи од тоа колку менаџментот го бара ревизорското мислење, колку ги уважува препораките на интернатата ревизија и која е големината на буџетот со кој располага интернатата ревизија“. Ова е најчестиот коментар при претставувањето на резултатите од истражувањата што се спроведуваат на тема за позицијата на интернатата ревизија.

Искуството на интернатата ревизија во земјите од окружувањето, според кажувањето на Јасна Турковиќ, член на Надзорниот одбор на Хрватскиот институт на интерните ревизори, кажува дека идеална ситуација е кога интернатата ревизија е одговорна пред надзорниот одбор³², при што најмалку еден член на одборот треба да има стручно знаење од областа на интернатата ревизија. Исто така, во нашите околности, подобро е интернатата ревизија да одговара пред претседателот на управниот одбор, а не пред финансискиот директор, вели Турковиќ.

Анкетата покажа дека во 61% од организациите интернатата ревизија за својата работа генерално му поднесува отчет на надзорниот одбор, од кои во **35%** случаи за својата работа истовремено даваат отчет и пред одборот за ревизија или пред извршниот менаџмент. Само на надзорниот одбор му одговараат **21%** од анкетираниите, а само на извршниот менаџмент **11%** случаи.

2.2.8. Структура и големина на одделите за интерна ревизија

Најголемиот број оддели на интернатата ревизија надвор од финансискиот сектор се релативно мали. Една четвртина од испитаниците имаат служба за интерна ревизија, која се состои од еден ревизор, додека околу половина од анкетираниите се со оддели од по 2 до 3 вработени.

³² „Ако сте одговорни пред управа што Ви ја потпишува платата, може да засегате во сегментите подолу, но не и во самата управа“, предупредува Јасна Турковиќ, член на Надзорниот одбор на Хрватскиот институт на интерните ревизори. Во светот превладува практиката интерните ревизори да одговараат пред Надзорниот одбор.

Табела 6.11: Структура на кадарот во одделите за интерна ревизија

Број на ревизори	Анкетирани	Вкупно ревизори	Професионално сертифицирани	Меѓународна сертификација
Само еден ревизор	7	7	3	
Од 2 до 3 ревизори	13	30	6	1
Од 4 до 6 ревизори	5	21	6	2
Над 6 ревизори	3	25	2	4
	28	83	17	7
Вкупно:		100%	20%	8%

Во финансискиот сектор, одделите се обично со над 4 ревизори, при што има околу 90 вработени на еден ревизор, а во осигурувањето - на 120 вработени по еден ревизор.

Причината за очигледната врска меѓу бројот на интерните ревизори со големината на компаниите во финансискиот сектор може да се објасни со фактот дека меѓу нив постои стандардна структура, со слични процеси. Од друга страна, другите индустриски сектори се разликуваат во однос на организациската структура, процесите, производите и нивните ризици. Освен тоа, финансискиот сектор е посилно регулиран од другите индустриски сектори, што довело до порано воспоставување и развој на функцијата на интерната ревизија. Развојот на регулативата придонесе за развојот на интерната ревизија во финансиските институции иако банките ги имаа развиено своите ревизорски одделенија и пред стапувањето на законската обврска.

Од вкупниот број ревизори ангажирани во рамките на анкетираниите компании, само 20% имаат професионална сертификација, а само осум (8) % имаат меѓународни сертификати.

Според одговорите на испитаниците, 46 проценти од компаниите ценат дека се усогласени со стандардите на Институтот на интерните ревизори до некаде, но само 39% од организациите потврдија целосна усогласеност со меѓународните стандарди. Како ревизорски оддели што не се усогласени со меѓународните стандарди се декларирале 4 анкетирани (14%).

2.2.9. Финансирање на одделитџе за интерна ревизија

Речиси сите интерни ревизии работат користејќи ги сопствените ресурси на кадар и доделениот, обично мал, буџет за ревизорски услуги. Во одговорите на анкетираниите (од вкупно 28 компании со воспоставена интерна ревизија), само 15 компании го навеле својот годишен буџетот за услугите на интерната ревизија.

Вредностите на буџетот за услугите на интерната ревизија се движат во многу широк распон, како во апсолутен износ, така и во релативен износ изведен како учество во вкупниот годишен приход. Така, релативните показатели изведени како процентуални вредности на буџетот за интерната ревизија во однос на годишниот приход изнесуваат од 0,003% до 0,65%. Меѓутоа изведено како просек, произлегува дека македонските корпорации издвојуваат околу **0,2%** од вкупниот годишен приход за интерната ревизија.

2.2.10. Следење на наодитџе и на препоракитџе на интернатџа ревизија

Компаниите што работат во развиените пазарни економии гледаат на интерната ревизија како на функција со која може и мора да се зголеми нивната ефикасност, ефективност и стратегиска вредност.

Од организациите што учествуваат во анкетата, 82 процента од нив веруваат дека постои ефикасен процес на следење на наодите и на препораките на интерната ревизија. Меѓутоа, надвор од финансискиот сектор, речиси една четвртина од организациите немаат ефикасно следење на примената на препораките на интерната ревизија.

2.3. Вклученост на интерната ревизија во процесот на управување со ризиците во македонските компании

Предмет на овој труд беше и истражувањето на улогата и на значењето на интерната ревизија во процесот на управување со ризикот на компаниите, како и на последиците од вклученоста на интерната ревизија во активностите на процесот на управување со ризиците. Освен тоа, целта на истражувањето беше и да се испита постојната состојба на вклученоста на интерната ревизија во управувањето со ризикот во македонските компании.

Во продолжение се дадени утврдените резултати од емпириското истражување во Македонија. Пред сè, испитано е постоењето политики за справување со ризиците, востановено од менаџментот. Притоа е констатирано дека во 24 случаи, односно кај 85 %

од компаниите се донесени политики за справување со ризиците, додека кај преостанатите 15% од компаниите не се усвоени политики за справување со ризиците.

Понатаму, утврдено е дека во 64% од компаниите е назначено лице или функција што се одговорни за спроведување на политиките за справување со ризиците, додека во 36% случаи не е доделена ваква одговорност.

Во врска со начинот на управувањето со ризиците, поставени се прашања дали во компаниите се изработени листи на ризици со индивидуална нивна проценка и дали таа листа се ажурира редовно, за што се добиени следните податоци: во 71% од компаниите е изготвена таква листа, но редовно се актуализира кај 85% од нив. Кај 29% од компаниите не е направена листа на ризици на компанијата.

Испитаниците во чии компании одделот за интерна ревизија е активно вклучен во процесите на управување со ризиците ценат во голем број дека интерната ревизија значајно придонесува за квалитетот на процесот на управување со ризиците, односно 10 или (36 %) од анкетираниите ценат дека интерната ревизија со придонесот во процесот на управување со ризиците значително придонесува за создавањето дополнителна вредност за компанијата, 14 анкетируваат или (54%) ценат дека ревизијата придонесува за поквалитетно управување воопшто, а само 3 или 10% сметаат дека интерната ревизија средно придонесува за подобрување во работењето.

За крај, поставено е прашањето дали менаџментот ги користи резултатите од оценките за ризиците што ги прави интерната ревизија, на што е одговорено дека само во 2/3 од компаниите менаџментот ги користи резултатите на ревизијата, 11% од анкетираниите ценат дека користењето на податоците и информациите е само делумно, а во 14% од случаите воопшто не се користат.

Врз основа на претставените резултати од истражувањето, можно е да се заклучи дека интерните ревизори и менаџери од примерокот ценат дека вклученоста на одделот на интерна ревизија во процесот на управување со ризиците на компанијата силно придонесува за подобрување на квалитетот на овој процес.

Притоа, според мислењето на голем број анкетирани интерни ревизори и менаџери, најважните активности на одделот за интерна ревизија во целокупниот процес на управување со ризиците е давањето предлози за можностите за унапредување на процесот на управување со ризиците, а особено на интерните контроли како инструмент на

управување со ризиците, како и на давањето совети во врска со идентификацијата, вреднувањето и рангирањето на ризиците.

Може да се заклучи дека е потврдена хипотезата дека учеството на интерната ревизија во процесот на управувањето со ризиците придонесува за подобрување на целокупниот процес на управување со ризиците.

Со цел докажување на втората хипотеза, за која повторно се анализирани ставовите и на интерните ревизори и на менаџерите, за влијанието на вклученоста на интерната ревизија во процесите на управувањето врз нејзиниот квалитет, односно за нејзината ефикасност и ефективност е заклучено дека активната вклученост на одделот за интерна ревизија во процесот на управување со ризиците, има влијание врз зголемувањето на квалитетот на работата на интерната ревизија.

2.4. Заклучок од истражувањето

Врз основа на наодите на емпириските истражувања, може да се заклучи дека степенот на развој на интерната ревизија во компаниите во Република Македонија не кореспондира со достигнатиот степен на развој на оваа професија во земјите со развиена пазарна економија.

Успехот на интерната ревизија во Република Македонија, како професија и како инструмент на управувањето, во иднина зависи најнапред од неа самата. Нема недостаток на предизвици, а за нивното прифаќање се чини дека е, пред сè, потребно сите напори да се фокусираат во областа и проблемите со кои се соочуваат модерниот менаџмент и градењето и одржувањето на добрата комуникација и односи со сите нивоа на управување.

Интерните ревизори треба да ги добијат заслужената доверба и поддршката за нивната работа, што е, пак, основен предуслов за спроведување на сите модерни трендови во дејствувањето на интерната ревизија во рамките на една организација.

Ова е потврдено со фактот дека управувачката ревизија е само делумно застапена во поединечните ревизии во Македонија. Освен тоа, треба да се укаже и на потребата од континуирана едукација во согласност со наведените текови и цели на професијата на интерните ревизори. Но, не само кај интерната ревизија, туку и кај менаџментот на македонските компании треба да се зголеми свеста и да се насочи дејствувањето кон

обезбедување на специфичните и сигурни форми на интерен надзор, во духот на кодексите за корпоративно управување.

Најголемиот број оддели на интерна ревизија во Македонија, надвор од финансискиот сектор, се релативно мали, со по 2-3 вработени ревизори, а многу е голем и бројот на примерите кај кои целата функција на интерната ревизија ја извршува еден ревизор.

За жал, се потврдува напишаното правило дека во Македонија само силата на регулативата го придвижува развојот во насока што другите земји (поразвиени од нас) ја имаат заземено многу порано.

Во таа смисла, може да се коментира и професионалната структура на одделите за интерна ревизија кај нас. Околу една третина од персоналот на одделите за интерна ревизија немаат професионална сертификација, а само осум (8) % имаат меѓународни сертификати. Структурално, подобра е состојбата во јавниот сектор во кој, согласно со Законот за јавната внатрешна финансиска контрола, се ангажирани овластени внатрешни ревизори, кои овластувањата ги стекнале по извршената наменска обука од Министерството за финансии (заради спроведување на овој закон).

Значи, само во секторите во кои е законски пропишана обврската да се ангажираат (вработуваат) овластени интерни ревизори, таму и се применува таквиот предуслов. Таков е примерот со интерната ревизија во јавниот сектор, а слично е предвидено и во дел од приватниот сектор (кај банките и осигурителните компании) според Законот за банките и Законот за супервизијата на осигурувањето, при што исто така се бара ангажман на овластени ревизори (притоа се мисли на овластувања за надворешна ревизија).

Како последица на недоволната професионална екипираност, но и на несоодветното и површно практикување на корпоративното управување, во голем број компании се случува и нискиот показател на усогласеност на интерната ревизија со стандардите на Институтот на интерните ревизори (Thee IA Global). Според одговорите на испитаниците, 46 % од компаниите ценат дека се усогласени со стандардите на Институтот на интерните ревизори, но само 39% од организациите потврдија целосна усогласеност со меѓународните стандарди.

3. ПЕРСПЕКТИВИТЕ НА ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО МАКЕДОНИЈА

Компаниите што работат во развиените пазарни економии веќе подолг период гледаат на интерната ревизија како на функција со која може и мора да се зголемат нивната ефикасност, ефективност и стратегиска вредност.

Освен тоа, современата интерна ревизија треба да придонесе активно за создавање додадена вредност, постојано да врши оценување, а со своите совети и предлози да го подобрува процесот на управување со ризиците на компанијата, најнапред со обликување и следење на интерните контроли што стануваат незаменлив инструмент во управувањето со ризикот во современите услови и со предлагање можности за унапредување на целокупниот процес на управување со ризиците, за кој одговорноста ја сноси менаџментот.

Со исклучок на финансискиот и на осигурителниот сектор, интерната ревизија не го наоѓаше својот пат во македонската економија долго време. Но, во последните пет години, таа навлегува поинтензивно, и тоа од многу страни. Нејзиниот пристап го отвораат следните фактори:

- 1) **Законската регулатива**, која веќе во голем дел почива³³ врз европските директиви за корпоративно управување, заедно со неговите концепти, чиј составен дел е интерната ревизија: Должноста доделена на управата и на нејзиниот ревизорски одбор во **членот 41 на Осмата европска директива** за Законот за трговските друштва за надзор над делотворноста на процесите на управување со ризиците и системот на контроли само ги нагласува очекувањата на учесниците на пазарот на капитал да примаат транспарентни и сигурни информации за значајните постојни и нови ризици со кои се соочува една организација, како и за начинот на кој треба да се справува со тие ризици. Оваа фидуцијарна обврска на управните и на ревизорските одбори веќе не е ограничена само на ризиците од финансиското известување како што беше случај досега често. Денес овие тела мора исто така да вршат надзор и над

³³ Закон за трговските друштва, Закон за јавната внатрешна финансиска контрола, Закон за ревизијата, Закон за државната ревизија и др.

ефикасното управување со стратегиските, оперативните, како и со ризиците на усогласување на своите компании. Тоа е подрачје во кое управните и надзорните одбори може да се свртат кон интерната ревизија и да побараат нејзина цел да биде независната оценка за ефикасноста на управувањето со ризикот и на контролниот систем во рамките на целата организација.

- 2) **Влезот на странскиот капитал**, кој со себе го носи и својот надзор над капиталот. Без оглед што голем број компании на странски вложувачи немаат законска обврска за воведување интерна ревизија, тие своето работење во земјава го обезбедуваат со чести ангажмани на интерните ревизии како аутсорсинг од централата. Овде, непостоењето на организирана функција (служба) за интерна ревизија се темели на малиот капацитет на бизнис инсталиран во нашата земја или на немање расположлив соодветно сертифициран кадар за интерна ревизија на македонскиот пазар на трудот.
- 3) **Кодексите за корпоративно управување што напредните домашни менаџери ги респектираат сè поамбициозно:** Извршниот менаџмент, како и управните одбори што сакаат да негуваат добар деловен имиџ, да ја исполнуваат општествената одговорност за одржување на еколошката ориентација во работењето и да воспостават добри етички односи во организацијата се во процес на менување на традиционалните ставови и на прифаќање на препораките за модерно корпоративно управување и, во таа насока, активно работат и на промена на севкупната организациска култура на компанијата. Интерната ревизија е докажан промотор и помагач на добрата организациска култура во компаниите.
- 4) **Амбициите за привлекување странски инвеститори се силен мотив за уредување на корпоративното управување со сите негови елементи и атрибути.** За инвеститорите, компаниите со добро корпоративно управување се гаранција дека компанијата добро работи, дека се почитуваат правата на акционерите, дека компанијата работи според законите, транспарентна е и отворена за промени. Тоа за нив е најдобра гаранција дека компанијата е или ќе биде профитабилна. Една од одликите на доброто практикување на корпоративното управување е секако интерната ревизија. Во една економски

релативно сиромашна економија каква што е македонската, интерната ревизија може да се цени и за престиж и симбол на модерното работење на компанијата.

- 5) **Професионална асоцијација.** Здружението на внатрешните ревизори на Македонија, кое амбициозно работи веќе четврта година по ред, иако со многу скромни капацитети, во 2013 година успеа да се конституира како Македонски институт на овластените ревизори - членка на The IIA Global. Оваа асоцијација ги охрабрува во голема мера стручните и способните за влез во престижната професија. Таа го посредува и обучувањето и полагањето за ревизорските сертификати од The IIA. Со помасовното сертифицирање ревизорски кадри, ќе порасне и дигнитетот на професијата, како и авторитетот на функцијата интерна ревизија.

Секако дека основен фактор што се провлекува низ првите четири претходно наведени е **развојот на корпоративното управување.**

Македонските компании и менаџери ги познаваат принципите на добро корпоративно управување пропишани од ОЕЦД. Незнаењето дефинитивно не е причина за нивното неприменување. Причините за слабото и недоволно применување на практиките на добро корпоративно управување лежат во слабата флексибилност на компаниите, стравот од губење контрола врз процесите и во потребата од поголема транспарентност, која во Македонија се толкува како губење на контролата. Кај домашните компании доминира стравот од јавно обелоденување информации за сопственоста, за бизнис-плановите и за визијата, кои се едни од столбовите на доброто корпоративно управување.

Истражувањето на ИФЦ, спроведено во 2006 година, покажува дека македонските компании имаат добро познавање за принципите на корпоративното управување на ОЕЦД и дека нивното неприменување не произлегува од незнаење.

Најголеми проблеми или пречки за спроведување на корпоративното управување за македонските компании, според ова истражување, се недоволната законска рамка, недостигот на информации и знаење, како и непостоењето на квалитетни експерти. Тие во секој случај се плашат дека преголемото објавување информации за нивното работење може да го загрози нивното работење.

Веќе во 2008 година, професорот Горан Коевски од Правниот факултет цени дека Македонија има одлична законска поставеност на корпоративното управување, регулира-

но со Законот за трговските друштва, Кодексот на корпоративното управување на акционерските друштва котира на берзата и со други прописи од т.н. „soft law“, но дека заостануваме во нивната примена. Според него, во Македонија *се запоставува улогата на независните директори и на внатрешната ревизија* и се поднесуваат поединечните акционерски удели под законскиот минимум за објавување со цел да останат надвор од увидот на јавноста. Тоа, според него, во голема мера го отежнува спроведувањето на принципите на доброто корпоративно управување.³⁴

За Македонија и за сите земји од регионот најдобар пат за излез од ситуацијата во која се наоѓаат нивните економии е поинтензивната примена на корпоративното управување, која гарантира квалитет и транспарентност во функционирањето на една компанија. „Компаниите денеска не се натпреваруваат на локален терен, туку сите се наоѓаат во ист кош. Затоа, колку подобро го применуваат корпоративното управување, толку подобри играчи ќе бидат на меѓународен план. Корпоративното управување во денешниот глобален свет не е прашање на избор, туку е неопходност. Компаниите се натпреваруваат на глобален план на кој корпоративното управување е императив, каде што постојат општопознати и општоприфатени правила. Ако вие не ги почитувате и не ги применувате, тогаш сте надвор од натпреварот.“

„Прирачник за корпоративно управување во македонските акционерски друштва“, 2007, International Finance Corporation 2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington (Прирачникот е издаден со цел да биде алатка за подобрување на корпоративното управување на котираните компании.)

Според членот 415-а од Законот за трговските друштва, Службата за внатрешна ревизија врши постојана и целосна ревизија на законитоста, правилноста и ажурноста на работењето на друштвото со:

- 1) оценка на адекватноста и ефикасноста на системите за внатрешна контрола;
- 2) оценка на спроведувањето на политиките за управување со ризиците;
- 3) оценка на поставеноста на информатичкиот систем;
- 4) оценка на точноста и на веродостојноста на трговските книги и на финансиските извештаи;

³⁴ Извор: Капитал: „Како корпоративното управување може да ве направи поуспешни и поодржливи пред банките и поатрактивни за инвестиции“ - Скопје, април, 2008.

- 5) проверка на точноста, веродостојноста и навременоста во известувањето согласно со прописите и
- 6) следење на почитувањето на прописите, политиките и процедурите на друштвото.

4. ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ЗЕМЈИТЕ ОД ОКРУЖУВАЊЕТО

Нашите соседи и блиските земји на Балканот (од поранешна Југославија) имаат конституирано професионални асоцијации на интерните ревизори (од пред неколку години, од 4 до 6) и сите се прераснати во институти-полноправни членки на Глобалниот институт од Флорида (Thee IIA Global). Здружението на внатрешните ревизори на Македонија (AIAM) е основано во 2008 година, а од оваа година (2013) се придружи кон групата членки на Светскиот институт (The IIA Global). Со оглед на „младите“ институти и здруженија, може да се каже дека и професијата интерна ревизија е млада професија во нашето окружување (со исклучок на Бугарија).

Во овие земји, како и во земјите од Средна и од Источна Европа, сè уште владее недоволно разбирање за местото, улогата и задачите на интерната ревизија во практика. Во врска со тоа, повеќе од потребни се понатамошни напори за промовирањето на функцијата на интерната ревизија како важна функција во областа на надзорот на работењето и на процесот на одлучувањето, а со тоа и на корпоративното управување.³⁵

Резултатите на истражувањето што го спровел Европскиот институт на интерните ревизори - ЕСПА укажуваат на фактот дека професијата на интерните ревизори се разликува значително во одделни европски земји и тоа, пред сè во однос на прашањето на човечките ресурси и на профилот на интерните ревизори, на активностите што ги спроведува интерниот ревизор, како и според прашањето на усогласеноста со стандардите за интерна ревизија. Ова е резултат на различните степени на развој на внатрешната ревизија во одделни земји.

Малку повеќе се приближени практиките на интерните ревизии во банките. Во контекст на изградбата на европските финансиски пазари, нагласена е потребата за меѓусебно почитување на насоките во областа на интерната ревизија во банките. Така, во

³⁵ Заклучено на Втората конференција на Хрватскиот институт на интерните ревизори (HIIIR) и на Петтата конференција на интерните ревизори на Средна и на Источна Европа, на тема „Развој и предизвици на интерната ревизија“, одржана во 2010 година.

однос на формалното образование на внатрешните ревизори во банките, констатиран е и релативно висок степен на образование и стручно знаење, со оглед на фактот дека голем број внатрешни ревизори во банките имаат завршено магистратура, и тоа најчесто од областа на сметководството, финансиите, информатичката технологија или математичкото моделирање и редовно се едуцираат во одделни дисциплини.

Не само во банките, туку воопшто во современото стопанисување менаџментот е соочен со бројни влијанија што го условуваат носењето на најпогодни одлуки кога станува збор за работењето на одредена компанија. Затоа е потребно воспоставување **„интегрирано и ефикасно управување“**.

Европскиот институт за интерна ревизија, во еден документ за клучни концепти на интегрирано и ефикасно внатрешно управување, се фокусира на следните клучни принципи што важат за сите сектори:

- Целосен и вкрстено функционален пристап во проценката на ризикот;
- Единствена рамка на систем на интерна контрола проследен со интегриран пристап за оценување и за управување со него;
- Соодветни механизми што гарантираат глобална “сигурност” на интерното управување потребни за да се обезбеди континуирана усогласеност на овие системи и деловните/менаџмент-цели;
- Интерната ревизија да значи додадена вредност за организацијата под услов независноста на оваа функција да е загарантирана, функциите правилно да се користат, особено на управувачко ниво, и нејзините овластувања да обезбедат функција на глобална доверба.

Само на овој начин може да се обезбеди интегрирано, ефикасно и ефективно управување, беше заклучено на Втората конференција на Хрватскиот институт на интерните ревизори (ИИР) и на Петтата конференција на интерните ревизори на Средна и на Источна Европа, на тема „Развој и предизвици на интерната ревизија“ (одржани во Хрватска во 2010 година).

РЕФЕРЕНЦИИ:

1. Jasna Turkovic, 2009. *Interna revizija odgovorna upravi koju mora kontrolirati*, Banka.hr., 2013, dostapno na <http://www.banka.hr/?ezid=55678>
2. Закон за трговските друштва
3. Закон за јавна внатрешна финансиска контрола
4. Закон за ревизија
5. Закон за државна ревизија
6. „Капитал“: *"Како корпоративното управување може да ве најрави поуспешни и поодржливи пред банките и поаптивни за инвестиции"* - Скопје, април, 2008.
7. www.aiam.org.mk, Институт на интерни ревизори на Македонија
8. www.hiir.hr, Институт на интерни ревизори на Хрватска
9. www.interni-revizori.com, Институт на интерни ревизори на Босна и Херцеговина
10. www.si-revizija.si, Институт на ревизори на Словенија
11. www.iircg.co.me, Институт на интерни ревизори на Црна Гора
12. uirs.rs, Институт на интерни ревизори на Србија
13. www.iiabg.org Институт на интерни ревизори на Бугарија
14. www.iiabg.org Институт на интерните ревизори на Бугарија

ЗАВРШНО ПОГЛАВЈЕ:

- ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**
- МЕТОДОЛОШКА РАМКА**
- НАУЧЕН И ПРАКТИЧЕН ПРИДОНЕС НА ДИСЕРТАЦИЈАТА**
- ОГРАНИЧУВАЊА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА**
- НАСОКИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА**

1. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Докторската дисертација ги обработува актуелната улога на интерната ревизија во рамките на корпоративното управување, како и достигнатиот стадиум во развојот на управувачката интерна ревизија.

Функцијата на интерната ревизија чија примарна цел, по дефиниција, е да ги процени управувањето со ризикот во компанијата, системот на интерните контроли и процесот на корпоративното управување, стана интегрален дел на корпоративното управување како во јавните претпријатија, така и во значителен дел од големите профитни ентитети.

Важноста на корпоративното управување постојано се зголемува, заедно со зголемената потреба за отчетност, која се чувствува во земјите насекаде во светот. Затоа и врската што ја има интерната ревизија со процесот на управување ја зголемува важноста и одговорноста на професијата.

Управувањето со помош на интерната ревизија е комплексен поим што подразбира процес на управување во кој се користат информациите, заклучоците, наодите, сугестиите, советите и препораките на интерните ревизори. Реализирајќи се на тој начин, интерната ревизија со право се нарекува управувачка ревизија, иако таа, т.е. ревизорите не одлучуваат и не управуваат.

Поради светските рецесија и криза, последнава деценија од интерната ревизија најмногу се очекуваше. Особено се очекуваше активно вклучување во осигурувањето на релевантните информации потребни за идентификација, разбирање и проценка на можните ризици на работењето.

Според ОЕЦД, **корпоративното управување** како систем на надзор и раководење усвоен од компаниите е клучен елемент за обезбеден економски раст и зајакната доверба на инвеститорите. За да се обезбедат овие управувачки цели, мора да постои соработка меѓу различните компоненти на системот. Неговите компоненти се одборот на директори, менаџментот (оперативното управување или извршниот директор), екстерната ревизија и интерната ревизија. Често, како неизоставен елемент се става и одборот за ревизија. Во секој случај, интерната ревизија претставува своевиден ресурс на останатите елементи. Ос-

вен тоа, нејзината функцијата овде е да го контролира и да го одржува квалитетот на корпоративното управување. Дури, многу студии тврдат дека активноста на интерната ревизија игра клучна улога во подобрувањето на корпоративното управување во организациите. Таа нуди нови идеи, препораки и совети во процесите на планирањето, организирањето, координирањето и мотивирањето, што продуцира развој на организацијата, подобри решенија, повисоки резултати. Многу студии покажале дека улогата на интерната ревизија во управувањето има предност пред другите активности на интерната ревизија.

Инаку, станува збор за дисциплина што постојано еволуира. Така, од сметководствено ориентирана вештина (алатка на менаџерската контрола), интерната ревизија прераснува во професија ориентирана кон менаџментот. Од крајот на 20 век почнува да се заснова врз ревидирање на деловните процеси во кои централна точка на интерес е ризикот.

Преминот од деталните проверки на бројните, главно ситни трансакции, кон работа на унапредување на стратегијата за управување со корпоративниот ризик е исклучиво значаен. Тоа, во современите услови на дејствување на профитните и на непрофитните организации, ја поставува во стожерните органи на највисокото раководство (во топ-менаџментот).

Во теоријата, речиси се недвојбени ставовите дека интерната ревизија е професија што се реализира како сервис на управувачкиот процес. Но, мора да се истакне дека паралелно, иако поретко, се среќаваат и тврдења дека интерните ревизори не се тоа, односно неможејќи да ги познаваат сите аспекти на менаџментот, тие не можат ниту да ги дадат најдобрите совети за деловната (бизнис) ориентација, поради што се тврди дека нивниот домет се интерните контроли и ревизијата на финансиските извештаи. Дури и управувачката димензија на професијата, најчесто, сè уште се мери со резултатите кои ги покажува како финансиска и оперативна интерна ревизија. Како и да е, додавањето вредност од оваа функција произлезена од разни ангажмани, ќе се јавува во различни форми и вредности.

Во трудот е вграден прегледот на светската литература за тематиката поврзана со **повеќекратната улога на интерниот ревизор со која тој ѝ додава вредност на организацијата** како обезбедувач на консалтинг-услуги и услуги на уверување (согласно со глобално прифатените ревизорски стандарди).

Од теоретската понуда се извлечени ставовите и заклучоците за вклученоста на ревизијата во подобрувањето на интерните контроли, финансиското известување, управувањето со ризикот, откривањето и спречувањето на измамите и ревизијата на ИТ- системите, како и за организацискиот статус на интерната ревизија и за начинот на вреднување на нејзиниот придонес во управувањето.

Од аспект на контролите, констатирана е трајната задача на интерната ревизија за перманентно водење грижа за одржување и за подобрување на квалитетен и целосен систем на интерните контроли како инструмент за управување со ризиците, а во соработка со менаџментот и за корекција на воочените недостатоци и проблеми во тој систем.

Од аспект на **управување со ризиците на организациите**, интерната ревизија се докажува и како дисциплина што од реактивна форма базирана на контролите се претвора во проактивна форма фокусирана на ризикот. Со фокусирањето на ефективното управување со ризиците, интерниот ревизор не само што помага во тековните проблематични состојби, но исто така ги антиципира проблемите и игра важна улога во заштитата на организацијата од пропаѓање или од пропуштени можности.

Очекувањето од интерната ревизија во смисла на нејзино активно вклучување и остварување додатна вредност, првенствено со генерирање информации потребни за идентификацијата, разбирањето и проценката на потенцијалните ризици, денес се посебно нагласени во светот и се чини дека уште долг период во иднина ќе остане така.

Со резултатите од истражувањето се потврдува дека вклученоста на интерната ревизија во процесите на управувањето со ризикот на компаниите, од една страна, придонесува за квалитетот на тие процеси (и обезбедува на компанијата на најсоодветен начин да се соочи со последиците на кои е изложена, односно да ги минимизира негативните последици на несаканите настани или, пак, да ги капитализира можностите што може да имаат влијание врз зголемување на вредноста), а од друга страна, активното вклучување во процесите на управувањето со ризикот силно влијае врз зголемувањето на квалитетот, како и врз ефикасноста и ефективноста на професионалниот ангажман на интерната ревизија.

Меѓутоа, и теоријата и практиката се согласни дека високото ниво на вклученост на интерната ревизија во ERM-активностите (enterprise risk management), вклучувајќи ги и улогите на ревизорите за кои Светскиот институт на интерните ревизори (The IIA) тврди дека не треба да се преземаат, претставува закана за објективноста на интерните ревизори. Ова значи дека интерните ревизори би биле помалку расположени да известат за

прекршување на процедурите за ризик ако самите тие биле подлабоко вклучени во управувањето со ризиците на претпријатието (ERM), во однос на случаите во кои нивната инволвираност е пониска.

Овде е дојдено до заклучок дека интерните ревизори може да ги олеснат или да ги обезбедат процесите за управување со ризикот, но тие не треба да ги „присвојуваат“ или да бидат одговорни за управувањето со утврдените ризици. Управувањето со ризиците е работа на врвниот менаџмент.

Корпоративното управување видно се развива во последните години како одговор на скандалите од финансиското известување (како што се на Enron, WorldCom и Parmalat) и на ослабената доверба во независноста и сигурноста не само на ревизорските фирми, но исто така и на сметководствената професија и на финансискиот пазар во целост. Затоа, повторно добива на важност **интерната ревизија на финансиските извештаи**. Основната придобивка за корпорациите од спроведувањето на финансиските ревизии се состои во: (1) заштита на интересите на сопствениците на капиталот; (2) создавање реална и објективна информациска база за управување; (3) можност за добивање дополнителен капитал, намален за ризикот од вложување. Што се однесува на односот со екстерната ревизија, дилемите се расчистени: иако улогата на интерната ревизија е определена од менаџментот, сепак е во функција на веродостојни финансиски извештаи, а помалиот ангажман на екстерната ревизија потпрена на резултатите од интерната ревизија претставува заштедена вредност, односно вредност додадена од интерната ревизија.

Еден од својствените ангажмани на интерната ревизија, кој е исто така разгледуван во докторатот, е нејзиното учество во **справувањето со измамите**, односно со нивното спречување, идентификување и лоцирање на одговорноста за нив. Како и за другите аспекти на интерната ревизија, и за оваа нејзина посветеност во оневозможувањето, откривањето и истражувањето измами се правени бројни истражувања за потврдување или демантирање на нејзината важна улога во корпоративното управување.

Иако се смета дека раководството е одговорно за спречување на измамите во функционирањето на организациите, додека интерните ревизори се одговорни за истражувањето и проценувањето на акциите што ги презема раководството, сепак е заклучено дека интерните ревизори треба да поседуваат доволно знаење за деловните измами. На тој начин интерните ревизори се во можност да ги разоткријат показателите на евентуалните појави на измами.

И ревизијата на **информациските системи** е клучна во новиот контекст на работење во кој информациската стратегија може да биде причина за комплетен неуспех на еден бизнис. Од истражувањето на ставовите за управувањето со информациските системи е заклучено дека се расчистени дилемите и дека тоа не може да се смета за техничко, туку е деловно прашање. Дури е прогласена посебна категорија „корпоративно управување со информатиката“, во која посебно подрачје претставува ревизијата на информациските системи. Концептот на ревизија на информациските системи претставува, како што е кажано, „мост меѓу менаџментот и информатиката“.

Гледано од аспект на **управувањето со интерната ревизија** (како оддел и функција), модерната организација на интерна ревизија треба да претставува независен ентитет во состав на компаниите (претпријатијата) и треба да им служи на сите нивоа во организацијата. Раководството не смее да влијае врз извештаите на интерната ревизија или на кој било друг начин да дејствува врз интерните ревизори. За да се избегне ова, неопходно е интерните ревизори да не им бидат хиерархиски подредени на работодавците, односно интерните ревизори треба да бидат на исто ниво со високиот менаџмент.

Само на тој начин се постигнува најоптимално нејзината цел - да биде ресурс на ефикасното корпоративно управување.

Анализирајќи ја поставеноста на интерната ревизија во организациите, со примери насекаде во светот, може да се заклучи дека е неопходно за бизнисот одредено редефинирање на интерната ревизија. Одборите (комисии или комитети) за ревизија, главниот извршен директор (Chief Executive Offices-CFOs) и другите стејкхолдери сакаат повитална интерна ревизија сконцентрирана на градење на финансиските и оперативните успеси со доверба.

Предмет на докторската дисертација претставува и испитувањето на комплексната методологија за мерење на резултатите (додадената вредност) од интерната ревизија.

Постојат бројни дефиниции за **концепт на додадена вредност** што како квалификација претставува значајна супстанција на функцијата на интерната ревизија. (Интерната ревизија е дефинирана од The IIA Global како независно, објективно уверување и консултантска активност дизајнирана да додаде вредност на работењето на организацијата.)

Исто така, постојат и бројни начини да се утврди и да се идентификува поблиску што претставува додадената вредност од интерната ревизија за една организација и кои се факторите што влијаат врз додадената вредност. Ако интерниот ревизор ги открие вистинските концепти и одговори за тоа што претставува додадена вредност за компанијата и како може таа да се обезбеди, тогаш може да се каже дека тој се реализира како носител на додадена вредност.

Професијата интерна ревизија е потребно да се фокусира на активности што носат додатна вредност за компаниите, како и да направи одредени промени во однос на тоа како ќе ја презентира додадената вредност од нејзината работа.

Ревизорите ќе може да направат повеќе со помалку само ако ја поддржат работата на другите и ако обезбедат покриеност на секој од четирите принципи: **усогласеност** (акциите да се во согласност со политиките и процедурите, законите и прописите), **уверување** (со редовна анализа на системот на интерни контроли да обезбедат континуирано уверување дека во секое време сè е под контрола), идентификација на ризиците (risk Identification) и подобрување на деловните перформанси (препорака на начини за нивно подобрување). Првите три принципи продуцираат заштеда или спречување (или намалување) загуба, додека последниот директно креира „додатна вредност“ за компанијата.

Во дисертацијата е направен осврт кон повеќе модели и практики за мерење на додадената вредност создадена од интерната ревизија, кои се користат во корпорациите на земјите со поразвиена практика на професијата. Освен елаборирањето на финансиските и на нефинансиските мерила и препораките за нивна напоредна примена, во трудот се одбележани и бројните недостатоци во мерењето на додатната вредност од интерната ревизија.

Теоријата и научните истражувања во практиката се согласни дека не може да се изведе единица мерка или формула за изразување на ефектот од интерната ревизија. Оттука, најсоодветен показател на додадената вредност од интерната ревизија е нејзината ефикасност во широкиот дијапазон услуги што ѝ ги обезбедува на организацијата.

Од направената анализа на различните системи на мерење на резултатите може да се заклучи дека одреден број популарни методи речиси редовно се повторуваат кај различни организации така што може да се направи одредена ранг-листа на методите (извршените услуги) што се користат за мерење на ефикасноста на интерната ревизија, како што се: влијанието на функцијата врз **финансиските перформанси** на организација; третманот на

клиентите; процентот на исполнет план за ревизии; бројот на прифатени и на имплементирани препораки; резултатите од анкети или информации од одборите (како и од комитетот за ревизија и високиот менаџмент); мислењата добиени од корисници - клиенти на ревизиите; дадените гарантирања за доброто работење на интерните контроли и дадените потврди за добро управување со ризиците; обемот на потпирања на екстерните ревизори врз работата на интерните; навремените и квалитетни извештаи на интерната ревизија, генерираните заштеди од укажани и креирани можности од ревизорите; вредноста на избегнати загуби и др.

Со цел да им се даде повеќе светлина на контроверзиите во врска со начинот на кој додадената вредност може да се дефинира и на кој интерните ревизори може да придонесат во зголемувањето на додадена вредност, Меѓународниот институт на интерните ревизори може да одигра многу важна улога со развивањето на стандардите за интерна ревизија што се однесуваат на додавање вредност на интерната ревизија, така што ќе се развие модел за мерењето на резултатите. Неговото дизајнирање, имплементирање, оценување и ревидирање треба да биде следна и најважна задача на Институтот, кој се бори за статусот на оваа професија.

На нефинансиските мерила, и покрај нивната субјективност и проблематичност за конкретно изразување, им се припишува неспорна предност поради нивната фокусираност кон иднината, односно кон подобрувањето на интерната ревизија, како и кон ефикасноста на сите процеси и аспекти од работењето на оваа професија...

Улогата на интерната ревизија во ефикасното корпоративно управување, како тема на разгледување, неминовно го постави за разгледување и македонското милје. Имено, една од целите на дисертацијата беше да се утврдат дометите на оваа професија и **во македонските компании**. За остварување на оваа цел, направено е квалитативно истражување со спроведување анкета во поголемите стопански субјекти-корпорации. Добиени се квалитативни податоци што обезбедија информација за обемот и за квалитетот на интерната ревизија инволвирана во корпоративното управување во Македонија.

Врз основа на наодите од емпириско истражување, може да се заклучи дека степенот на развој на интерната ревизија во компаниите во Република Македонија не кореспондира (не е ни блиску) со достигнатиот степен на развој на таа професија во земјите со развиена пазарна економија. Но, успехот на интерната ревизија во Република Македонија, како професија и како инструмент на управувањето, зависи најнапред од неа

самата. Нема недостаток на предизвици, а за нивното прифаќање се чини дека пред сè е потребно сите напори да се фокусираат на проблемите со кои се соочува модерниот менаџмент и на градењето и одржувањето на добра комуникација и односи со сите нивоа на управување.

Интерните ревизори од Македонија, пред сè, треба да ги добијат заслужената доверба и поддршка за нивната работа, што е, пак, основен предуслов за спроведување на сите модерни трендови во дејствувањето на интерната ревизија во рамките на една организација. Ова е потврдено со фактот дека управувачката ревизија е само делумно застапена во поединечните ревизии во Македонија.

Освен тоа, треба да се укаже и на потребата за континуирана едукација во согласност со наведените текови и цели на професијата на интерните ревизори. Но, не само кај интерната ревизија, туку и кај менаџментот на македонските компании треба да се зголеми свеста и да се насочи дејствувањето кон обезбедување на специфичните и сигурни форми на интерен надзор, во духот на кодексите за корпоративно управување.

Најголемиот број оддели на интерна ревизија во Македонија, надвор од финансискиот сектор, се релативно мали, со по 2-3 вработени ревизори, а многу е голем и бројот на примерите во кои целата функција на интерната ревизија ја извршува еден ревизор.

Во таа смисла може да се коментира и ниската професионалната структура на одделите за интерна ревизија кај нас (само 8% од ревизорите имаат меѓународни сертификати). Како последица на недоволната професионална екипираност, но и поради несоодветното и површно практикување на корпоративното управување, мошне е низок и показателот на усогласеност на интерната ревизија со стандардите на Меѓународниот институт на интерните ревизори (Thee IIA).

Поради наведените недостатоци, а имајќи ги предвид предностите на истражените достигнувања на професијата во светот, потребата за организирање, функционирање и управување со помош на интерната ревизија според искуствата од развиените земји се наметнува како неминовност.

ЗАКЛУЧОК:

Сите истражувања и проучувања наметнуваат заклучок дека интерната ревизија навистина претставува една деликатна професија и ангажман: од една страна, треба да биде

сосема независна во ентитетот, а од друга страна, сите во ентитетот се засегнати од активностите и од резултатите на интерната ревизија. Обично се цени дека успешноста на една интерна ревизија се огледа во тоа дали таа може да ги оправда средствата потрошени за неа. Но, никогаш нема да се цени за успех повратот на минорна или никаква инвестиција кога се знае дека со додатно вложување (на пример, во само уште еден високо стручен ревизор, кој своето знаење би го преточил во вредни совети за идното работење и подобрување на перформансите воопшто) компанијата би се стекнала со огромни придобивки.

За професијата интерна ревизија е изграден следниот став: ако сакаат интерните ревизори да бидат успешни и да го оправдаат своето постоење и дејствување, тогаш е неприфатливо само да ги набљудуваат напорите на останатите во компанијата за остварување на дефинираните стапки на раст и развој на компанијата како услов за нејзино опстојување. Развивајќи нови пристапи во ревизијата и нови ревизорски производи и услуги, тие мора активно да се вклучуваат и да придонесуваат за остварување на целите на компанијата. Адаптивното однесување и перманентното приспособување на интерната ревизија кон влијанието од окружувањето ги урива темелите врз кои почива традиционалната ревизија и ревизијата на управувањето станува неминовност за нејзиниот понатамошен развој.

Денес, бизнисот и владите се веќе толку големи и комплексни, што станува неможно да ги извршуваат и да ги надгледуваат сите активности за кои се одговорни. А работењето што не се надгледува, речиси по правило, станува неефикасно и неефективно. Се вели дека најдобар производител на успехот е сенката на сопственикот. Но, таа за многу активности е прекратка. Затоа, на сопственикот му требаат сурогати што размислуваат како него и може да се распоредат комплетно и сеопфатно. Во голем број случаи сурогатот е управувачки ориентирано интересен ревизор.

Затоа се очекува дека фокусот на интерната ревизија во следните пет години ќе биде врз корпоративното управување, управувањето со ризикот, стратегиските извештаи и врз ревизијата на етиката на компаниите. За сметка на тоа ќе се става помал акцент на оперативните и на ревизиите на усогласеноста, ревизиите на финансиските извештаи, истражувањето на измами и на евалуацијата на интерните контроли.

2. МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При истражувањето на материјата за темата Интерната ревизија во функција на квалитетно корпоративно управување, претежно се користени следните методи:

Метод на анализа и синтеза, кој е применуван кај анализите на различните, како теоретски така и искусвени концепти за интерната ревизија и нејзината улога во одделните субјекти (анализа) за на крајот да се резимира (синтетизира) истраженото во еден заклучок.

Метод на обсервација - кој се состои всушност во долгогодишното разгледување и истражување за развојот и достигнувањата на професијата интерна ревизија, низ периоди и по области (ангажмани).

Квалитативен метод - самата природа на материјата која е истражувана бара да се прават квалитативни анализи како што впрочем и резултатите од самата активност на интерната ревизија се сумираат најчесто квалитативно.

Квантитативен метод е користен при анализата на статистичките податоци за застапеност (во бројки и проценти) на интерната ревизија во различен број на корпорации, потоа при сведување на резултатите од истражувањата и анкетите направени за цели на докторскиот труд и др.

Метод на интервју и прашалник. Овој метод се користи за целите на истражувањата во големите компании, од кои врз основа на изготвен прашалник се обезбедени неопходни податоци за разгледувани аспекти, презентирани во трудот.

Методот на студија на случај е употребен при елаборирање за успешноста на имплементацијата на интерната ревизија во некои субјекти, земени како примери при истражувањето.

Метод на компарација е исто така застапен во голем дел од трудот, со оглед дека се прават споредби помеѓу различни, субјекти, видови на ревизија, концепти и ставови.

2.1. Процес на истражување во дисертацијата

За остварување на целите поставени со докторската дисертација применувани се методи на истражување најнапред од теоретски аспект, со елаборирање на мислења и ставови на најголемите и најпознати теоретичари од областа која се однесува на интерната ревизија и нејзината улога и придонес во корпоративното управување на деловните ентитети, а потоа е направено и емпириско истражување за истите аспекти, преку анкета спроведена меѓу македонските компании.

Методологијата за истражување во дел на трудот кој се однесува на додадената вредност од интерната ревизија, се заснова на суштинскиот тип на истражување. Имено, врз основа на направен преглед од сите поважни пристапи, идеи и мислења на високо ценети експерти, кои се однесуваат на ваквиот контроверзен концепт, фокусот е ставен на анализирање на мислењата и информациите изведени од обезбедената литература, преку користење на методот на опис. Користени се и индуктивниот метод, но, исто така и дедуктивниот метод на истражување. Истражувањето одеше во чекори, прво за разбирање на концептот, па за начинот на негово идентификување во ангажманите на интерната ревизија и на утврдување на начините за кои се смета дека носат додадена вредност.

Така, во процесот на изнаоѓање на одговори на наведените прашања и проблеми, за цели на трудов се истражени бројни статии и трудови, извештаи и препораки, врз основа на кобинирање на процесот на документирање и процесот на набљудување. Сепак, од ваквиот пристап не се дојде до јасно толкување за тоа: како тоа интерната ревизија додава вредност?

Разбирањето на концептот на додадена вредност, откривањето на начините на кои може да се идентификуваат концептите на додадена вредност и утврдување на најдобрите начини како може интерните ревизори да придонесат во зголемувањето на додадената вредност, се уште една област на истражување во овој труд.

Методологијата за истражување во овој дел на трудот се заснова на суштинскиот тип на истражување. Имено, врз основа на направен преглед од сите поважни пристапи, идеи и мислења на високо ценети експерти, нивно анализирање и изведување информации од обезбедената литература, преку користење на методот на опис, дојдено е до одредените заклучоци за начините на кои се смета дека интерната ревизија носи додадена вредност.

Истражувањето одеше во чекори, прво за разбирање на концептот, па за начинот на негово идентификување во ангажманите на интерната ревизија и на утврдување на начините за кои се смета дека носат додадена вредност.

Во врска со проучувањето на ангажманот на интерната ревизија во целокупното справување со ризикот, користен е споредбениот метод, кој базиран на повеќе извештаи од разни истражувања, даде одредени заклучоци за начинот и степенот, до кој се препорачува инволвираност на интерниот ревизор во овој управувачки процес.

За цели на докторската дисертација беа направени и квантитативни како и квалитативни истражувања, за инволвираноста на интерната ревизија во корпоративното управување во Македонија.

Емпириското истражување за вклученоста на интерната ревизија во процесот на управување со компаниите од Република Македонија, за улогата на интерната ревизија во подобрувањето на квалитетот на одлучувањето и работењето е спроведено на примерок од **110** најголеми компании во Р. Македонија по остварен вкупен приход во 2011 година. Анкетата им беше упатена на раководителите на одделот за интерна ревизија и на вработените што се задолжени за надзор на спроведувањето на деловните активности во компаниите.

Од спроведената анкета се добиени квалитативни податоци што обезбедија информација за степенот на развој на интерната ревизија во корпоративното управување во Македонија.

За спроведување на анкетата беше подготвен прашалник, кој во продолжение е презентираан заедно со воведот (појаснување) за испитаниците.

2.2. Метода на истражување (прилог - ПРАШАЛНИК)

А Н К Е Т А

ЗА ЦЕЛИ НА НАУЧНО ИСТРАЖУВАЊЕ

Во рамките на научното истражување на тема за докторска дисертација (со усвоени тези на Економскиот Факултет “Свети Кирил и Методиј”) под наслов “ИНТЕРНАТА РЕВИЗИЈА ВО ФУНКЦИЈА НА КВАЛИТЕТНО КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ”, се спроведува епириско истражување за улогата на интерната ревизија во подобрување на квалитетот на одлучувањето и работењето во поголемите компании во Р. Македонија (по остварен вкупен приход во 2011 година).

Анкетата ги вклучува:

1. Раководителите на одделот за интерна ревизија
2. Менаџментот или вработените задолжени за надзор над спроведувањето на деловните активности во компаниите

Цели:

1. Да се истражат постоечките состојби и присутноста на интерната ревизија во компаниите во Република Македонија
2. Да се истражат инструментите за мерење на квалитетот на работењето меѓу интерните ревизори во Македонија
3. Да се истражи кој е доприносот на интерната ревизија во подобрување на управувањето во најуспешните компании кои работат на територија на Република Македонија

Пожелно е да се даде одговор на сите прашања, но доколку за одредено прашање испитаникот не може да се одлучи за некоја од понудените опции, може да го остави истото без одговор.

ПРАШАЛНИК

(за улогата на интерната ревизија во подобрување на квалитетот на одлучувањето и работењето)

Пополнува:

- Раководител на интерната ревизија во

(правното лице)

- Претставник на менаџментот кој ја комуницира ревизијата и/или е задолжен за надзор над спроведувањето на деловните активности во _____

(правното лице)

Дејност на правното лице

Правна форма: (АД, ДОО, ДООЕЛ, Јавно Претпријатие, Јавно Трговско Друштво)

Седиште _____

Број на вработени _____

Остварен вкупен приход во 2011 година _____ денари

- 1) **Надзорот** над спроведување на деловните активности во компанијата може да се врши на повеќе начини и преку повеќе различни функции во компанијата и надвор од неа. Кои се облиците на надзор кои функционираат во Вашата компанија (деловен субјект)? (Да се заокружи бројот пред опциите)

1	Оддел за интерна ревизија
2	Оддел контролинг
3	Менаџмент (управа)
4	Екстерна ревизија
5	Државна ревизија
6	Останато

2) **Независноста** на интерните ревизори е еден од темелните предуслови за квалитетно и целно извршување на интерната ревизија. Какво е Вашето мислење во однос на независноста на интерните ревизори?

1. Независни се
2. Не можам да проценам
3. Не се независни

3) **Организацискиот статус** на одделот за интерна ревизија

Интерната ревизија е организирана како:

1. Оддел во рамките на службата за финансии, сметководство или друга служба
2. Како самостојна организациона единица од рангот на останатите
3. Како стожерно тело на управата и надзорниот одбор
4. Како посебно тело одговорно на одборот за ревизија кој пак е советодавен орган на надзорниот одбор.

4) Од вкупниот број на поединечни ревизии кои ги извршува одделот на интерна ревизија, во просек го троши следното работно време по **видови на ревизии** (пополнете во првата колона):

Потрошено работно време (во %)	Вид на интерна ревизија
	Интерна финансиска ревизија (сметководствените процеси)
	Ревизијата на работењето (испитувања на ефикасноста на оперативните активности и ефективност на организацијата)
	Ревизија на усогласеноста (со интерните контроли и други регулатори)
	Управувачка ревизија (советување на менаџментот и фокусираност на интерните ревизори на стратешкото управување и одлучување)
	Останато

- 5) Во врска со улогата на интерната ревизија во зголемување на квалитетот на компаниското работење и управување, дали сметате дека интерната ревизија:
1. значително придонесува на создавањето на дополнителна вредност
 2. придонесува за поквалитетно управување што резултира во подобро и поквалитетно работење
 3. средно допринесува
 4. придонесот на интерната ревизија е занемарлив.
- 6) Мерењето на квалитетот на работењето може да се врши преку финансиски и нефинансиски показатели. Интерните ревизори во Вашата компанија, доброто работење на компанијата го мерат:
1. со финансиски показатели, како резултат на фокусираноста на квалитетот на сметководствено-информациски систем
 2. со финансиски и нефинансиски показатели
 3. само со нефинансиски показатели (управувачка интерна ревизија)
- 7) Во контекст на улогата и значењето на интерната ревизија во процесот на утврдување на целите и избор на стратегијата на компаниите (стратешко управување), интерната ревизија:
1. не учествува во подготовките на одлуките на стратешкиот менаџмент,
 2. се дава мала важност на улогата на интерната ревизија во постапките на избор на целите и стратегијата на компанијата
 3. има важна улога во подготовката на одлуките за стратешкиот менаџмент
 4. има мала улога во подготовката на одлуките за стратешкиот менаџмент
- 8) Во рамките на оценката на квалитетот и ефикасноста на работењето која ја вршат интерните ревизори, заокружете ги финансиските показатели (индикатори, големини) кои се користат како значајни при оценка на квалитетот на работењето?

	Значајни показатели се:
1	Износот на добивката
2	Паричен (готовински) тек
3	Ликвидност
4	ЕПС (заработка по акција)

5	РОА (профитабилност на средствата)
6	РОЕ (профитабилност на капиталот)
7	Показатели за зголемување на вкупните приходи
8	Показатели за намалување на вкупните трошоци
9	ЕВА (економска додадена вредност)
10	Износите на исплатена дивидендата
11	Раст на пазарните цени на акциите

9) Каква е **компетентноста** и стручното образование на интерните ревизори за оценка и вреднување на веројатностите за остварување на утврдените стратешки цели и стратегии на компанијата?

1. Ревизорите се компетентни
2. Не се сметаат за компетентни
3. Повеќето се компетентни

10) Внатрешните ревизори, за својата работа генерално **одговараат**:

1. на Извршниот менаџмент
2. на Надзорниот одбор или
3. Одборот за ревизија како стручно тело

11) **Службата за внатрешна ревизија**, се состои од _____ (наведи број) ревизори, од кои, _____ (наведи број) ревизори имаат професионален сертификат за внатрешни ревизори.

12) Сметате дека сте **усогласени со стандардите** на Институтот на внатрешни ревизори:

1. да, сосема сме усогласени,
2. да, донекаде,
3. не сме усогласени.

13) Верувате дека процесот на **следење на наодите и препораките** на внатрешната ревизија, постои и е ефикасен:

1. сосема
2. донекаде
3. не постои и не е ефикасен.

15) Дали во Вашата компанија (деловен ентитет) постојат политики за справување со ризиците, востановени од Вашиот менаџмент?

да

не

14) Дали во Вашата компанија (деловен ентитет) е назначено лице /функција, одговорна за управување со ризикот?

да

не

17) Дали во Вашата компанија (деловен ентитет) е изработена листа на ризици со индивидуална проценка за одредени ризици?

да

не

18) Дали листата на идентификувани ризици, редовно се актуелизира?

да

не

19) Во врска со придонесот на интерната ревизија во зголемување на квалитетот на процесот на управување со ризикот, сметам дека интерната ревизија:

1. значително придонесува на создавањето на дополнителна вредност

2. придонесува за поквалитетно управување што резултира во подобро и поквалитетно работење

3. средно допринесува

4. придонесот на интерната ревизија е занемарлив

5. не знам дали придонесува

20) Дали менаџментот користи резултати од проценките на ризиците направени од интерната ревизија?

да

не

3. НАУЧЕН И ПРАКТИЧЕН ПРИДОНЕС НА ДИСЕРТАЦИЈАТА

Истражувањето за одбраната тема во трудот претпоставува стекнување на двојна корисност. Од теоретско-научен аспект, ќе биде збогатена литературата од пошироката област на интерната ревизија со содржини кои се сосем малку застапени, барем во македонското говорно подрачје. Научниот придонес може да се согледа во прибраните податоци и нивно преточување во информација за можностите на интерната ревизија да го подобри управувањето во корпорациите. Практичниот придонес се согледува од понудените содржини кои можат да станат сигурен водич на структурите од професијата интерна ревизија давајќи вистинска слика за состојбата и можностите на интерната ревизија.

Хипотезата која се поставува како задача пред овој труд е дека интерната ревизија им треба на менаџерите за да можат да управуваат со компаниите на начин кој најдобро го штити интересот на сопственикот. Истражувањата за трудов покажаа дека теоријата е согласна со управувачката улога на интерната ревизија и со фактот дека интерните ревизори се производ на потребите на менаџментот, додека интерната ревизија е сурогат на сопственикот.

Значи, објаснувајќи ја улогата на интерната ревизија како инструмент содржан во мерките и активностите кои се предуслов за добро управување, овој труд ќе докаже дека интерната ревизија е мошне значаен дел на процесот на управувањето.

Интерната ревизија е професија што се извршува од интерни ревизори кои со својот професионален однос и своето знаење го штитат капиталот, но само под услов да се независни во своето работење. Тоа што се упатени на менаџментот и се рамо до рамо со највисокиот хиерархиски врв во компанијата, не значи и нивно асимилирање. Ова е една од заблудите кои владеат на просторите каде интерната ревизија е сеуште несоодветно поставена и прифатена. Нивната неминовна независност може лесно да се воспостави и достигне на начини, кои се истражени и се презентирани во овој труд.

Во Македонија сеуште е присутен стравот од интерната ревизија, поради нејзината суштина и способност: се' да види, дознае, провери,... поради што често се доживува како закана вперена против поединци, под сомнение за нивни злоупотреби и неправилности.

Една од целите на овој труд е побивање на погрешното разбирање и толкување на интерната ревизија и наместо примерите на поднесени откази од работни места (особено во сметководствено-финансиското раководство), да станат почести примерите каде оваа структура со одобрување ќе го прифати постоењето на интерна ревизија во нивната компанија.

Истражувањата низ децении покажале дека најголемата опасност за компаниите не се заканува од надвор (кражби, напади, вонредни околности) туку од внатре, т.е. од самите вработени - 30% од раководството и 52% од останатите вработени. Прва линија на одбраната е секогаш добриот систем на интерни контроли. Ако таа заштита е неефикасна, бизнисот пропаѓа. Интерната ревизија е таа која треба да цени дали системот на интерните контроли доволни штити, спречува, открива и информира за евентуалните измами (од раководството и работниците), а овој труд треба да покаже и како интерната ревизија треба да го прави тоа.

4. ОГРАНИЧУВАЊА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Има неколку ограничувања на презентираниот дисертација кои треба да се земат во предвид при интерпретирање на резултатите од истражувањето. Главното ограничување е фактот што се испитувани претежно теоретски врски помеѓу интерната ревизија и корпоративното управување. Покрај тоа, користените информации базирани на теоретскиот пристап и резултатите од светските истражувања, се претежно од извори од развиените економии. Секако, ограничувачка е и неможноста да се опфатат сите интерни ревизии кои го градат практичниот однос на оваа функција со корпоративно управување, ниту пак сите автори кои го градат теоретскиот пристап кон овој однос.

Податоците од истражувањето за односот на интерната ревизија и корпоративното управување во Македонија, се ефектуирани од изјаснување на организации кои учествуваа во истражувањето, па иако се тоа податоци од значителен дел на големи деловни субјекти во Македонија, сепак заклучоците не треба да се генерализираат за сите интерни ревизии во Македонија. Освен тоа, во истражувањето е застапено само стопанството како сектор. Покрај тоа, одреден број компании не кореспондираа, а мора да се земе во предвид дека одреден број се пристрасни и необјективни.

5. НАСОКИ ЗА ИДНИ ИСТРАЖУВАЊА

Поради претходно изложеното, остануваат големи можности за натамошни истражувања на зададената тема на дисертацијата. Идните студии на пример, можат да истражуваат емпириски податоци за интеракцијата меѓу интерната ревизија и компонентите за корпоративно управување. Исто така предмет на натамошни истражувања може да биде поблиското и поопширно проучување на вклученоста на интерната ревизија во поделните процеси на управување, како што се процесот на управување со ризиците, процесот на носење на стратешки планови, конципирање на интерните контроли итн.