

## Uticaj kvaliteta interne revizije na performanse organizacije

---

**Apstrakt:** *Kvalitet interne revizije predstavlja jedan od ključnih faktora uspešnosti savremenih organizacija jer prevazilazi tradicionalnu ulogu kontrole i postaje strateški instrument unapređenja performansi. Njegov značaj ogleda se u unapređenju efikasnosti i efektivnosti procesa, smanjenju operativnih i reputacionih rizika, poboljšanju kvaliteta finansijskog izveštavanja i jačanju transparentnosti i odgovornosti menadžmenta. U ovom radu ispitan je uticaj kvaliteta interne revizije na performanse organizacija na uzorku od 285 ispitanika iz Republike Srbije i Bosne i Hercegovine. Podaci prikupljeni putem standardizovanog upitnika analizirani su metodom PLS-SEM, a rezultati potvrđuju snažnu i statistički značajnu vezu između kvaliteta interne revizije i performansi organizacije ( $\beta = 0,692$ ;  $p < 0,001$ ). Dobijeni nalazi ukazuju da skoro polovina varijanse performansi može biti objašnjena kvalitetom interne revizije, čime se potvrđuje njen strateški značaj. Posebno su naglašeni značaj kompetencija revizora i podrške menadžmenta kao ključnih pretpostavki ostvarenja punog doprinosa interne revizije.*

---

**Ključne reči:** *interna revizija, kvalitet interne revizije, faktori kvaliteta interne revizije, performanse organizacije.*

---

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici.  
E-mail: dijana.radjo@hotmail.com  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0702-5695>

## UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakterišu intenzivne tržišne promene, pojačani regulatorni zahtevi i rastuća očekivanja interesnih grupa, pitanje kvaliteta interne revizije nameće se kao jedno od centralnih pitanja korporativnog upravljanja i organizacione uspešnosti. U literaturi i praksi interna revizija se sve više posmatra kao funkcija koja prevazilazi svoju tradicionalnu ulogu otkrivanja grešaka i kontrole usklađenosti, prerastajući u strateškog partnera menadžmentu i značajan instrument unapređenja poslovnih performansi (Arena & Azzone, 2009; Cohen & Sayag, 2010). Kvalitet interne revizije ne ogleda se u njenom formalnom postojanju u okviru organizacije, već u stepenu u kojem revizija ostvaruje svoju svrhu i doprinosi stvaranju dodatne vrednosti. Revizorski nalazi i preporuke postaju korisni samo ukoliko su zasnovani na profesionalno sprovedenim postupcima, objektivno prezentovani i prihvaćeni od strane menadžmenta. Drugim rečima, kvalitet interne revizije meri se njenim stvarnim uticajem na organizaciju – koliko uspeva da unapredi efikasnost procesa, poveća pouzdanost finansijskog izveštavanja, smanji rizike i doprinese ostvarivanju strateških ciljeva (Mihret & Yismaw, 2007; Alzeban & Gwilliam, 2014).

Sa aspekta korporativnog upravljanja, kvalitetna interna revizija predstavlja neophodan mehanizam za jačanje poverenja interesnih grupa, jer investitori, regulatori i javnost sve više traže dokaze o odgovornom poslovanju, transparentnosti i usklađenosti sa standardima. Organizacije koje raspolažu efikasnom funkcijom interne revizije percipiraju se kao pouzdanije i manje rizične, što direktno utiče na njihovu reputaciju i tržišnu poziciju, pa se interna revizija pozicionira kao faktor konkurentske prednosti i dugoročne održivosti poslovanja. Posebno je značajno istaći kontekst tranzicionih ekonomija, poput Republike Srbije i Bosne i Hercegovine, gde interna revizija relativno kasno dobija institucionalni značaj i gde se još uvek razvijaju profesionalni standardi i regulatorni okviri. U takvim uslovima kvalitet interne revizije zavisi ne samo od individualnih kompetencija revizora, već i od institucionalne podrške, dostupnih resursa i spremnosti rukovodstva da prihvati i implementira revizorske preporuke (OECD, 2019), dok nedovoljna podrška i slab institucionalni okvir mogu dovesti do formalnog postojanja funkcije bez njenog stvarnog doprinosa poslovanju.

Tokom poslednje dve decenije razvijen je niz istraživanja koja empirijski potvrđuju vezu između kvaliteta interne revizije i performansi organizacije, pri čemu su najčešće korišćeni modeli uključivali merenje dimenzija kvaliteta – poput nezavisnosti, objektivnosti, kompetentnosti, podrške menadžmenta i kvaliteta procesa – i njihovo povezivanje sa različitim indikatorima organizacionih performansi, kako finansijskih, tako i nefinansijskih. Rezultati tih istraživanja u najvećem broju slučajeva potvrđuju da organizacije sa kvalitetnijom funkcijom interne revizije ostvaruju bolje poslovne rezultate, brže prepoznaju rizike i efikasnije odgovaraju na promene u okruženju (Wahyudi et al., 2021). Ovakvi nalazi dodatno naglašavaju da interna revizija nije izolovana tehnička aktivnost, već višedimenzionalni proces koji kroz svoju nezavisnost, objektivnost i stručnost postaje stub institucionalne izgradnje i organizacione otpornosti.

U tom kontekstu, cilj ovog rada jeste da se, na osnovu teorijskog pregleda i empirijske analize, istraži uticaj kvaliteta interne revizije na performanse organizacije. Poseban akcenat stavlja se na identifikaciju ključnih pretpostavki kvaliteta interne revizije, pregled relevantnih istraživanja u ovoj oblasti, kao i empirijsko ispitivanje veze između kvaliteta interne revizije i organizacionih performansi na uzorku iz Republike Srbije i Bosne i Hercegovine. Na taj način rad doprinosi razumevanju uloge interne revizije kao faktora organizacione uspešnosti i ukazuje na praktične implikacije za unapređenje korporativnog upravljanja u lokalnom kontekstu.

## PRETPOSTAVKE KVALITETA INTERNE REVIZIJE

Polazne pretpostavke kvaliteta interne revizije predstavljaju temelj njenog doprinosa poslovanju i dugoročnoj održivosti organizacije. Njihovo ispunjenje omogućava da interna revizija ne bude posmatrana isključivo kao regulatorna obaveza ili funkcija usklađenosti, već da bude strateški partner menadžmentu i odboru za reviziju u unapređenju efikasnosti, jačanju transparentnosti i kreiranju dodatne vrednosti za sve zainteresovane strane. Suština kvaliteta interne revizije ogleda se u njenoj sposobnosti da pruži verodostojne i pouzdane informacije koje mogu poslužiti kao osnova za donošenje poslovnih odluka, što je moguće samo ukoliko su obezbeđene određene polazne pretpostavke koje čine okvir njenog funkcionisanja.

Prva i najznačajnija pretpostavka odnosi se na nezavisnost i objektivnost, koje omogućavaju da revizori postupaju oslobođeni od neprikladnih pritisaka menadžmenta i drugih interesnih grupa. Nezavisnost se ostvaruje institucionalno, kroz adekvatno pozicioniranje interne revizije u organizacionoj hijerarhiji, najčešće kroz direktno izveštavanje odboru za reviziju ili upravnom odboru, čime se smanjuje mogućnost uticaja izvršnog menadžmenta na njen rad (IIA, 2017). Pored toga, nezavisnost ima i individualnu dimenziju, jer se ogleda u integritetu i otpornosti revizora na spoljne pritiske i lične interese. Objektivnost je usko povezana sa nezavisnošću i podrazumeva da revizori svoje zaključke temelje isključivo na činjenicama i dokazima, bez upliva ličnih stavova ili predrasuda. Empirijska istraživanja potvrđuju da odsustvo objektivnosti dovodi do smanjenog poverenja u nalaze interne revizije i umanjuje njihovu vrednost za menadžment i druge korisnike, dok njeno očuvanje jača kredibilitet i povećava verovatnoću da će preporuke biti implementirane (Cohen & Sayag, 2010).

Druga ključna pretpostavka odnosi se na kompetentnost internih revizora. Ona se ne svodi samo na posedovanje tehničkih znanja iz oblasti računovodstva i finansija, već obuhvata širok spektar multidisciplinarnih veština, uključujući razumevanje rizika, regulatornih zahteva, informacionih tehnologija i poslovnih procesa. Poseban značaj imaju komunikacione veštine, sposobnost kritičkog mišljenja i profesionalnog prosuđivanja, jer one omogućavaju revizorima da svoje nalaze predstave na način koji će biti jasan i prihvatljiv menadžmentu. U kontekstu Republike Srbije i Bosne i Hercegovine,

gde se funkcija interne revizije još uvek institucionalno razvija, problem kompetencija je posebno izražen, budući da značajan broj revizora potiče iz oblasti finansija i računovodstva, dok je znatno manje onih sa formalnim zvanjem ovlašćenog internog revizora i sveobuhvatnim poznavanjem upravljanja rizicima i informacionih sistema. Institut internih revizora (IIA) naglašava važnost kontinuiranog profesionalnog usavršavanja i obaveze stalnog obrazovanja, a istraživanja potvrđuju da upravo kompetentnost revizora spada među najvažnije prediktore kvaliteta interne revizije i njenog pozitivnog uticaja na performanse organizacije (Arena & Azzone, 2009; Sarens, De Beelde & Everaert, 2009).

Podrška menadžmenta i odbora za reviziju predstavlja još jedan neizostavan faktor kvaliteta. Ona se ogleda u obezbeđivanju adekvatnih resursa – finansijskih, tehničkih i ljudskih – ali i u institucionalnom priznavanju značaja funkcije interne revizije. Kada rukovodstvo prepoznaje internu reviziju kao strateškog partnera, nalazi i preporuke dobijaju veću težinu i postaju sastavni deo procesa donošenja odluka, čime se direktno doprinosi unapređenju performansi organizacije. Suprotno tome, u organizacijama u kojima se interna revizija tretira samo kao formalnost radi usklađivanja sa regulatornim zahtevima, njen značaj je sveden na minimum, a potencijal da doprinese poslovanju ostaje neostvaren. Empirijski nalazi potvrđuju da je kvalitet interne revizije u direktnoj vezi sa angažovanosti odbora za reviziju, a posebno sa njihovom spremnošću da osiguraju nezavisnost i aktivno prate sprovođenje preporuka (Alzeban & Gwilliam, 2014; Goodwin-Stewart & Kent, 2006). U lokalnom kontekstu Republike Srbije i BiH institucionalna podrška često zavisi od regulatornih zahteva, dok je strateško uvažavanje funkcije interne revizije još uvek nedovoljno razvijeno, što predstavlja izazov za unapređenje njenog kvaliteta.

Kvalitet sprovođenja samog revizorskog procesa predstavlja dodatnu pretpostavku. Dobro planiran i metodološki dosledan proces revizije osigurava sistematičnost, pouzdanost i relevantnost nalaza. To podrazumeva jasno definisane ciljeve, optimalno planiranje resursa, doslednu primenu standardizovanih metoda i blagovremeno izveštavanje. Kada su svi ovi elementi usklađeni, nalazi interne revizije imaju veći kredibilitet i veću šansu da budu prihvaćeni od strane menadžmenta, dok preporuke postaju operativno primenljive i doprinose unapređenju poslovanja (Wahyudi et al., 2021). U praksi Republike Srbije i BiH primećuje se da interna revizija često ostaje fokusirana na proveru usklađenosti sa propisima, dok se savetodavna uloga i identifikovanje strateških rizika stavljaju u drugi plan, što ograničava njen doprinos performansama organizacije.

Savremeni kontekst donosi i tehnološke pretpostavke kvaliteta interne revizije. Digitalna transformacija omogućava primenu softverskih alata za automatizaciju procedura, analizu velikih skupova podataka, korišćenje veštačke inteligencije za otkrivanje anomalija i procenu rizika u realnom vremenu. Ovi alati značajno povećavaju obuhvat i preciznost revizorskog rada, doprinose pravovremenosti nalaza i jačaju ulogu interne revizije u strateškom odlučivanju (Alles, 2015). Međutim, u Republike Srbije i BiH primena naprednih tehnologija je još uvek ograničena, naročito u javnom sektoru, zbog nedostatka resursa i kadrova, što predstavlja jedan od ključnih izazova za unapređenje kvaliteta interne revizije.

Ne manje važna pretpostavka jeste i organizaciona kultura, koja značajno utiče na percepciju i efikasnost interne revizije. Organizacije koje neguju kulturu transparentnosti, etičnosti i otvorenosti prema kontrolama omogućavaju internim revizorima da deluju u okruženju koje podržava promene i implementaciju preporuka. Nasuprot tome, organizacije koje se zatvaraju pred nalazima revizije i pokazuju otpor prema sprovođenju preporuka stvaraju ambijent u kojem je interna revizija lišena mogućnosti da ostvari svoj puni potencijal (Mihret, James & Mula, 2010). U lokalnom kontekstu Republike Srbije i BiH tranzicioni izazovi, nedovoljna razvijenost korporativnog upravljanja i otpor prema promenama često predstavljaju prepreku efektivnosti interne revizije, dok kompanije integrisane u međunarodne tokove poslovanja pokazuju viši nivo otvorenosti i uvažavanja ove funkcije.

Sve pomenute pretpostavke – nezavisnost i objektivnost, kompetentnost revizora, podrška menadžmenta i odbora za reviziju, kvalitet procesa, primena tehnologije i organizaciona kultura – čine međuzavisne i komplementarne dimenzije kvaliteta interne revizije. Njihova integrisana primena u savremenim uslovima poslovanja, kako globalno, tako i u lokalnom kontekstu Republike Srbije i Bosne i Hercegovine, više nije stvar teorijskih postulata već praktični imperativ. Samo njihovo dosledno ispunjenje omogućava da interna revizija bude istinski faktor unapređenja performansi poslovanja i ključni akter u ostvarivanju dugoročne otpornosti i održivosti organizacije.

## PREGLED LITERATURE O UTICAJU KVALITETA INTERNE REVIZIJE NA POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Uticaj kvaliteta interne revizije na poslovanje organizacija već duži niz godina predstavlja centralnu temu istraživanja u oblasti korporativnog upravljanja i računovodstva. Brojni autori ističu da interna revizija, kada se sprovodi u skladu sa profesionalnim standardima i kada su obezbeđene ključne dimenzije poput nezavisnosti, objektivnosti, kompetentnosti i podrške menadžmenta, značajno doprinosi unapređenju performansi organizacije, kako u finansijskom, tako i u nefinansijskom smislu (Arenas & Azzone, 2009; Cohen & Sayag, 2010; Alzeban & Gwilliam, 2014). Rezultati sprovedenih istraživanja ukazuju na to da veća efikasnost interne revizije korelira sa višim nivoom organizacionih performansi, jer interna revizija obezbeđuje dodatnu vrednost kroz jačanje kontrolnog okruženja i pružanje podrške menadžmentu. Uz prethodno navedeno, kvalitet interne revizije se u literaturi sve češće posmatra kao višedimenzionalan konstrukt, koji prevazilazi tradicionalnu kontrolnu funkciju i time obuhvata širu ulogu u strateškom upravljanju, optimizaciji procesa, jačanju sistema upravljanja rizicima i razvoju organizacione kulture (Sarens & De Beelde, 2006; Wahyudi et al., 2021).

Empirijska istraživanja sprovedena u različitim sektorima i državama potvrđuju da kvalitet interne revizije ima i direktne i indirektno implikacije na poslovne performanse. Direktne efekti odnose se na poboljšanje pouzdanosti finansijskog izveštavanja, efikasnije

korišćenje resursa i unapređenje procesa odlučivanja, dok se indirektni efekti ogledaju u jačanju reputacije, većoj transparentnosti i izgradnji poverenja kod interesnih strana. **Mihret i Yismaw (2007)**, kroz studiju slučaja u javnom sektoru Etiopije, ističu da efektivnost interne revizije zavisi prvenstveno od podrške menadžmenta i institucionalnog okvira. Autori naglašavaju da čak i najkvalitetniji revizorski nalazi ne proizvode rezultate ukoliko rukovodstvo ne pokazuje spremnost da ih implementira, što osvetljava kompleksnu interakciju između tehničkog kvaliteta nalaza i organizacione volje da se oni primene.

**Arena i Azzone (2009)**, na uzorku od 153 italijanske kompanije, potvrđuju da su kompetentnost revizora, adekvatno pozicioniranje funkcije i podrška menadžmenta ključne determinante doprinosa interne revizije poslovnim rezultatima. Njihovi nalazi ukazuju da, kada revizori imaju dovoljne resurse i kada su uključeni u proces strateškog odlučivanja, oni ne samo da identifikuju slabosti, već učestvuju i u formulisanju preporuka od dugoročnog značaja, čime interna revizija prerasta iz tradicionalnog kontrolnog u savetodavni mehanizam. **Cohen i Sayag (2010)** dopunjuju ovaj okvir kroz istraživanje, pokazujući da kvalitet interne revizije ima direktan uticaj na poverenje korisnika i na percepciju njene korisnosti. Prema njihovim nalazima, organizacije u kojima menadžment i zaposleni imaju poverenja u internu reviziju beleže veći stepen implementacije preporuka i samim tim viši nivo efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Istraživanje **Alzebana i Gwilliam (2014)**, sprovedeno u javnom sektoru Saudijske Arabije, naglašava da komunikacija između revizora i menadžmenta, kao i institucionalna podrška, predstavljaju presudne faktore korisnosti interne revizije. Iako je formalna nezavisnost u mnogim organizacijama bila obezbeđena, njen stvarni značaj bio je ograničen kada podrška najvišeg rukovodstva nije postojala. Ovi nalazi potvrđuju da kvalitet interne revizije nije isključivo rezultat tehničke stručnosti, već je u velikoj meri oblikovan organizacionim kontekstom i odnosima poverenja. **Prawitt, Smith i Wood (2009)** u američkom korporativnom sektoru pružaju empirijske dokaze o vezi između kvaliteta interne revizije i smanjenja manipulacija u finansijskom izveštavanju. Njihovi rezultati pokazuju da prisustvo profesionalnih revizora i njihovo aktivno uključivanje u revizorske odbore značajno smanjuju verovatnoću računovodstvenih manipulacija i povećavaju pouzdanost izveštavanja. Ova studija posebno naglašava ulogu interne revizije u očuvanju integriteta finansijskog sistema i zaštiti interesa investitora.

**Endaya i Hanefah (2016)**, kroz istraživanje u javnom sektoru Malezije primenom PLS-SEM metodologije, potvrđuju postojanje snažne veze između nezavisnosti, kompetentnosti i uspešnosti organizacija. Njihovi nalazi pružaju empirijsku potvrdu da su upravo ove dimenzije ključne za efektivnost interne revizije, što je posebno važno u institucionalnim okruženjima u razvoju. **Wahyudi, Maria i Sudarsono (2021)**, istražujući javni sektor Indonezije, ističu da integritet revizora predstavlja najvažniji prediktor kvaliteta nalaza. Autori zaključuju da profesionalni integritet, u kombinaciji sa podrškom rukovodstva, značajno povećava uticaj interne revizije na organizacione performanse. Njihovi nalazi ukazuju da kompetentnost i institucionalna nezavisnost, iako važne, nisu dovoljne ukoliko revizori ne poseduju etičku čvrstinu i otpornost na pritiske.

Na kraju, **Kai, Li i Wu (2022)** razvijaju indeks evaluacije kvaliteta interne revizije na uzorku kineskih kotiranih kompanija. Njihovo istraživanje pokazuje da kompanije sa višim vrednostima indeksa ostvaruju bolje performanse, efikasnije koriste resurse i imaju stabilnije finansijske rezultate. Ovaj indeks predstavlja značajan doprinos jer omogućava sistematsko merenje kvaliteta interne revizije i njegovo povezivanje sa finansijskim i nefinansijskim pokazateljima uspeha.

Na osnovu ovih nalaza može se zaključiti da, iako postoje razlike u intenzitetu i oblicima uticaja između razvijenih i tranzicionih ekonomija, osnovna veza između kvaliteta interne revizije i organizacionih performansi ostaje univerzalno potvrđena. Dok u razvijenim zemljama akcenat često pada na sofisticirane metodologije, digitalizaciju i integraciju sa sistemima korporativnog upravljanja, u tranzicionim ekonomijama ključnu ulogu i dalje imaju institucionalna podrška i jačanje profesionalnih kapaciteta.

**Tabela 1.** Pregled istraživanja o uticaju kvaliteta interne revizije na performanse organizacije

Autor(i), godina	Kontekst istraživanja	Metodologija	Ključni nalazi
<b>Mihret &amp; Yismaw (2007)</b>	Javni sektor u Etiopiji	Studija slučaja	Efektivnost interne revizije zavisi od podrške menadžmenta i institucionalnog okvira; nalazi ostaju bez uticaja ukoliko nema spremnosti rukovodstva na implementaciju preporuka.
<b>Arena &amp; Azzone (2009)</b>	153 italijanske kompanije	Kvantitativna analiza	Kompetentnost revizora, dostupni resursi i podrška menadžmenta ključne determinante doprinosa poslovnim rezultatima; interna revizija prelazi u savetodavnu ulogu.
<b>Prawitt, Smith &amp; Wood (2009)</b>	SAD, korporativni sektor	Empirijska analiza	Visok kvalitet interne revizije smanjuje menadžerske manipulacije i povećava pouzdanost finansijskog izveštavanja.
<b>Cohen &amp; Sayag (2010)</b>	Izraelske organizacije	Empirijsko istraživanje	Kvalitet interne revizije jača poverenje korisnika, povećava verovatnoću implementacije preporuka i podiže efikasnost poslovanja.
<b>Alzeban &amp; Gwilliam (2014)</b>	Saudijski javni sektor	Anketno istraživanje	Iako formalna nezavisnost postoji, efektivnost zavisi od komunikacije i podrške menadžmenta; značaj organizacione dinamike i poverenja.
<b>Endaya &amp; Hanefah (2016)</b>	Javni sektor Malezije	PLS-SEM	Potvrđena snažna veza između nezavisnosti, kompetentnosti i uspešnosti organizacija; značaj multidimenzionalnog pristupa.
<b>Wahyudi et al. (2021)</b>	Indonezija, javni sektor	PLS-SEM	Integritet revizora identifikovan kao glavni prediktor kvaliteta nalaza; kompetencija bez etičke čvrstine nije dovoljna.
<b>Kai et al. (2022)</b>	Kina, kotirane kompanije	Indeks evaluacije	Organizacije sa višim indeksom kvaliteta interne revizije ostvaruju bolje performanse, efikasnije koriste resurse i imaju stabilnije finansijske rezultate.

Analizirani radovi prikazani u Tabeli 1 potvrđuju da kvalitet interne revizije predstavlja višedimenzionalan konstrukt čiji se efekti protežu kroz različite sfere poslovanja. Bez obzira na institucionalni kontekst, zajednički denominator svih istraživanja jeste da interna revizija svoj puni potencijal ostvaruje tek kada se kombinuju tehnička stručnost,

etički integritet i snažna podrška rukovodstva. Time se potvrđuje da kvalitet nije proizvod samo formalnih procedura i standarda, već i kulture saradnje, poverenja i strateške orijentacije unutar organizacije.

Upoređivanjem nalaza iz različitih zemalja jasno je da u razvijenim ekonomijama naglasak prelazi na sofisticiranu metodologije, digitalna rešenja i ulogu interne revizije kao savetodavnog partnera u strateškom odlučivanju (Arena & Azzone, 2009; Kai et al., 2022). Nasuprot tome, u tranzicionim i institucionalno slabijim okruženjima poput Etiopije, Saudijske Arabije ili Malezije (Mihret & Yismaw, 2007; Alzeban & Gwilliam, 2014; Endaya & Hanefah, 2016), ključni izazovi vezuju se za obezbeđivanje podrške menadžmenta, institucionalne nezavisnosti i profesionalnih kapaciteta. Ovakva razlika ukazuje da je, iako je veza između kvaliteta interne revizije i performansi univerzalno potvrđena, njen intenzitet i način manifestacije značajno oblikovan lokalnim faktorima.

Posebno se ističe uloga integriteta i profesionalne etike revizora (Wahyudi et al., 2021), što je važan podsetnik da formalna znanja i sertifikati sami po sebi ne garantuju kvalitet ukoliko nisu praćeni ličnim integritetom i otpornošću na pritiske. Na sličan način, istraživanja pokazuju da se bez jasne podrške menadžmenta i spremnosti da implementira revizorske preporuke (Cohen & Sayag, 2010; Alzeban & Gwilliam, 2014) kvalitetni nalazi mogu svesti na formalnost bez stvarnog uticaja.

Sveobuhvatno posmatrano, pregled literature ukazuje da interna revizija mora biti posmatrana kao strateški resurs, a ne kao puka regulatorna obaveza. Kroz osnaživanje kompetencija revizora, jačanje institucionalne podrške i uvođenje modernih metoda i digitalnih tehnologija, interna revizija može doprineti većoj efikasnosti, pouzdanosti i dugoročnoj održivosti organizacija. Ovi nalazi predstavljaju polaznu osnovu za dalje istraživanje u kontekstu Republike Srbije i Bosne i Hercegovine, gde je funkcija interne revizije još u fazi razvoja i gde jačanje njenog kvaliteta može imati transformacioni značaj za unapređenje performansi poslovanja i korporativnog upravljanja.

## REZULTATI ANALIZE UTICAJA KVALITETA INTERNE REVIZIJE NA PERFORMANSE POSLOVANJA ORGANIZACIJE

Za potrebe rada, empirijsko istraživanje sprovedeno je na uzorku od 285 ispitanika zaposlenih u internoj reviziji, od čega 130 iz organizacija u Republici Srbiji, a 155 iz Bosne i Hercegovine. Struktura uzorka pažljivo je oblikovana tako da obuhvati revizore različitih obrazovnih profila, dužine radnog iskustva i sektorske pripadnosti, uključujući javni i privatni sektor, kao i finansijske i nefinansijske organizacije. Na taj način obezbeđena je dovoljna heterogenost podataka, što je posebno važno u istraživanjima ovog tipa, jer omogućava sagledavanje različitih organizacionih praksi i percepcija u širem institucionalnom kontekstu. Ovakav pristup doprinosi većoj validnosti nalaza i njihovoj mogućnosti generalizacije, što potvrđuju i prethodna istraživanja u literaturi (Arena & Azzone, 2009; Alzeban & Gwilliam, 2014).

Instrument istraživanja bio je standardizovani upitnik koncipiran u dve glavne celine. Prva celina bila je usmerena na merenje kvaliteta interne revizije kroz pet ključnih dimenzija: nezavisnost, objektivnost, kompetentnost, podršku menadžmenta i kvalitet realizacije procesa. Ove dimenzije prepoznate su u literaturi kao temeljne odrednice kvaliteta revizorske funkcije (Mihret & Yismaw, 2007; Cohen & Sayag, 2010). Druga celina odnosila se na performanse poslovanja organizacije, pri čemu su mereni indikatori efikasnosti i efektivnosti procesa, sposobnosti smanjenja rizika, kvaliteta finansijskog izveštavanja i nivoa transparentnosti. Ovakav višedimenzionalni pristup omogućava da se obuhvati i „tvrd“ aspekt performansi, meren kroz finansijske pokazatelje i kontrolne mehanizme, i „mekši“ aspekt, koji se odnosi na percepciju poverenja, odgovornosti i reputacije organizacije (Prawitt, Smith & Wood, 2009; Lenz & Hahn, 2015).

Odgovori ispitanika ocenjivani su na petostepenoj Likertovoj skali (1 = u potpunosti se ne slažem, 5 = u potpunosti se slažem). Korišćenje Likertove skale u ovakvim istraživanjima već je uobičajena praksa, jer omogućava jednostavnu kvantifikaciju percepcija i njihovo poređenje kroz statističke modele (Cohen & Sayag, 2010; Endaya & Hanefah, 2016). Pored toga, ovakav način merenja olakšava testiranje složenih modela, što je naročito značajno kada se analizira interakcija kvaliteta interne revizije i performansi poslovanja.

Za statističku obradu podataka primenjena je metoda PLS-SEM (Partial Least Squares – Structural Equation Modeling) u softveru SmartPLS 4. Ova metoda pokazala se naročito pogodnom za istraživanja koja obuhvataju latentne konstrukte, kao što je slučaj sa kvalitetom interne revizije i performansama organizacije. Prednost PLS-SEM-a u odnosu na klasične regresione tehnike ogleda se u njegovoj sposobnosti da istovremeno proceni pouzdanost mernih instrumenata, potvrdi konstruktenu validnost i testira uzročno-posledične veze u modelu (Hair et al., 2017). Sličan metodološki okvir uspešno su primenili i Wahyudi et al. (2021) u Indoneziji i Kai et al. (2022) u Kini, čime je dodatno potvrđena relevantnost i robusnost ovog pristupa za istraživanja u oblasti interne revizije.

Rezultati PLS analize jasno su ukazali na snažnu i statistički značajnu vezu između kvaliteta interne revizije i performansi poslovanja organizacije. Visok koeficijent putanje i značajni p-nivoi potvrđuju da dimenzije kvaliteta interne revizije nisu samo formalni okvir, već realno utiču na poboljšanje poslovne efikasnosti i efektivnosti, što se uklapa u širi korpus savremenih nalaza u literaturi (Arena & Azzone, 2009; Sarens & De Beelde, 2006; Pavić, 2022). Dobijeni parametri detaljno su prikazani u Tabeli 2.

**Tabela 2.** Rezultati PLS analize

Veza	Putni koeficijent ( $\beta$ )	t-vrednost	p-vrednost	R <sup>2</sup> za PPO
Kvalitet interne revizije → Performanse poslovanja organizacije	0.692	14.317	< 0.001	0.479

Analiza pokazuje da kvalitet interne revizije ima snažan i pozitivan uticaj na performanse poslovanja ( $\beta = 0.692$ ;  $p < 0.001$ ). T-vrednost od 14.317 višestruko prevazilazi pragove statističke značajnosti ( $t > 1.96$  za 5%,  $t > 3.29$  za 0.1%), dok  $p < 0.001$  potvrđuje da dobijeni rezultat nije slučajan. Koeficijent determinacije ( $R^2 = 0.479$ ) pokazuje da se

gotovo polovina varijabiliteta performansi može objasniti kvalitetom interne revizije, što predstavlja srednje jak do snažan efekat u kontekstu društveno-ekonomskih istraživanja i potvrđuje stratešku vrednost funkcije interne revizije.

Detaljnija analiza prosečnih vrednosti ocena ispitanika dodatno ukazuje koje dimenzije i segmenti poslovanja najviše profitiraju od kvalitetne interne revizije. Najviše su ocenjeni aspekti povezani sa unapređenjem efikasnosti i racionalnijim korišćenjem resursa ( $M = 4.27$ ). Sledeći segment odnosi se na smanjenje operativnih i reputacionih rizika ( $M = 4.19$ ), zatim na povećanje transparentnosti i odgovornosti menadžmenta ( $M = 4.12$ ), poboljšanje kvaliteta finansijskog izveštavanja ( $M = 4.08$ ) i podršku ostvarivanju strateških ciljeva ( $M = 4.05$ ). Ovi rezultati dosledno potvrđuju da interna revizija prevazilazi tradicionalnu kontrolnu ulogu i prerasta u savetodavnog partnera menadžmenta (Sarens & De Beelde, 2006; Goodwin-Stewart & Kent, 2006).

Dodatno, analiza pojedinačnih tvrdnji o performansama u Tabeli 3 (PE1–PE6) pruža detaljniji uvid u specifične aspekte doprinosa interne revizije.

**Tabela 3.** Deskriptivna statistika po pojedinačnim tvrdnjama o performansama

Oznaka	Tvrdnja	Min	Max	Prosek (M)
PE1	Interna revizija doprinosi smanjenju troškova preduzeća.	1	5	3.94
PE2	Interna revizija značajno otkriva prevare u preduzeću.	1	5	3.72
PE3	Interna revizija doprinosi smanjenju naknada za eksternu reviziju.	1	5	3.41
PE4	Odnos dodane vrednosti interne revizije i njenih troškova je značajno na strani dodane vrednosti.	1	5	4.02
PE5	Interna revizija je doprinela povećanju profitabilnosti poslovanja.	1	5	3.87
PE6	Interna revizija je doprinela kontinuiranom rastu poslovanja od prošlosti do sadašnjosti.	1	5	3.78

Rezultati ukazuju da su ispitanici u najvećoj meri pozitivno ocenili tvrdnju da interna revizija generiše dodatnu vrednost u odnosu na svoje troškove (PE4,  $M = 4.02$ ). Ovo potvrđuje percepciju da interna revizija, iako predstavlja trošak za organizaciju, zapravo stvara neto vrednost kroz unapređenje procesa i smanjenje rizika. Relativno visoke prosečne ocene dobijene su i za doprinos smanjenju troškova (PE1,  $M = 3.94$ ) i povećanju profitabilnosti (PE5,  $M = 3.87$ ), što naglašava ekonomsku dimenziju njenog uticaja. Sa druge strane, najniže vrednosti proseka beleže tvrdnje o smanjenju naknada za eksternu reviziju (PE3,  $M = 3.41$ ) i kontinuiranom rastu poslovanja (PE6,  $M = 3.78$ ). Ovaj nalaz može biti posledica činjenice da interna i eksterna revizija u regionu i dalje funkcionišu kao komplementarne, a ne kao supstituti, kao i da na dugoročni rast utiču i širi ekonomski i institucionalni faktori (Munro & Stewart, 2011).

Važno je istaći da maksimalne vrednosti od 5 kod svih tvrdnji pokazuju da značajan deo ispitanika interne revizorske aktivnosti vidi kao u potpunosti korisne, dok minimalne vrednosti od 1 ukazuju na postojanje određene grupe koja i dalje dovodi u pitanje njen doprinos. Ova polarizacija percepcija dodatno potvrđuje heterogenost organizacionih praksi i značaj konteksta u oblikovanju percepcija o ulozi interne revizije, naročito u tranzicionim ekonomijama (Alzeban, 2020).

Nalazi istraživanja imaju i teorijske i praktične implikacije. Teorijski, potvrđuje se savremeni stav da interna revizija ne treba da se posmatra isključivo kao mehanizam kontrole, već kao strateški partner u unapređenju poslovnih procesa, jačanju efikasnosti i obezbeđivanju dugoročne održivosti (Arena & Azzone, 2009; Mihret & Grant, 2017). Praktično, potvrđuje se da kvalitetna interna revizija doprinosi kako finansijskim rezultatima (smanjenje troškova, rast profitabilnosti), tako i nematerijalnim aspektima uspeha (povećanje poverenja, reputacije i agilnosti organizacije). Ovakvi nalazi u skladu su sa stavovima Zaman, Broadhurst i Humphrey (2021), koji internu reviziju prepoznaju kao “katalizator promena” u kriznim i dinamičnim okruženjima, kao i sa istraživanjem Navarro-Espinosa i saradnika (2021), koji potvrđuju da kvalitetna interna revizija značajno doprinosi donošenju boljih strateških odluka i inovativnosti.

Sveukupno, analiza potvrđuje da kvalitet interne revizije predstavlja ključni faktor unapređenja performansi poslovanja. Njena uloga se ne iscrpljuje u zadovoljenju regulatornih zahteva, već postaje strateški resurs koji obezbeđuje dugoročni rast i konkurentsku prednost, naročito u institucionalno izazovnim okruženjima kakva su Republika Srbija i Bosna i Hercegovina. Ovaj nalaz posebno dobija na značaju imajući u vidu da interna revizija u tranzicionim ekonomijama može kompenzovati nedostatke u eksternim regulatornim okvirima i time doprineti stabilnosti poslovanja (Alzeban, 2020). Dodatno, moderna istraživanja ukazuju da interna revizija sve više doprinosi ne samo finansijskim performansama, već i oblastima kao što su ESG izveštavanje, reputacija i društvena odgovornost (IIA, 2021). Razlike u percepciji njenog doprinosa posebno su izražene između javnog i privatnog sektora, gde specifičnosti institucionalnog i regulatornog okruženja oblikuju njenu stvarnu ulogu i efikasnost (Sarens & De Beelde, 2006). Takođe, interna revizija predstavlja važan deo integrisanog sistema korporativnog upravljanja, pri čemu sinergija sa eksternom revizijom i revizorskim odborima dodatno jača transparentnost i poverenje (Goodwin-Stewart & Kent, 2006). Ipak, treba naglasiti da su nalazi ovog istraživanja zasnovani na percepcijama ispitanika, što može sadržati određene pristrasnosti u odgovaranju i varijacije u interpretaciji. To je u skladu sa opštim upozorenjima u literaturi o ograničenjima istraživanja zasnovanih na samoproceni (Podsakoff et al., 2003), pa bi buduća istraživanja trebalo da kombinuju percepcijske i objektivne finansijske pokazatelje.

## ZAKLJUČAK

Kvalitet interne revizije predstavlja jednu od ključnih determinanti uspešnosti savremenih organizacija i sve više se posmatra kao strateški faktor, a ne samo kao tehnički ili regulatorni zahtev. Nalazi teorijskog pregleda i empirijskog istraživanja sprovedenog u ovom radu jasno potvrđuju da interna revizija, kada je kvalitetno organizovana i sprovedena, prevazilazi svoju tradicionalnu ulogu mehanizma kontrole i prerasta u važan instrument unapređenja performansi poslovanja. Rezultati istraživanja sprovedenog na uzorku od 285 ispitanika iz Republike Srbije i Bosne i Hercegovine pokazali su da kvalitet

interne revizije ima snažan i statistički značajan pozitivan uticaj na performanse organizacija ( $\beta = 0.692$ ;  $p < 0.001$ ). Vrednost koeficijenta determinacije ( $R^2 = 0.479$ ) dodatno potvrđuje da skoro polovina varijabiliteta performansi poslovanja može biti objašnjena upravo kvalitetom interne revizije, što ukazuje na njen strateški značaj i pozicionira je u samo središte modernog korporativnog upravljanja.

Teorijski doprinos rada ogleđa se u potvrđivanju univerzalne veze između kvaliteta interne revizije i organizacionih performansi, ali i u njenom produbljenom razumevanju u kontekstu tranzicionih ekonomija. Dosadašnja istraživanja su u najvećoj meri potvrđivala značaj nezavisnosti, objektivnosti, kompetentnosti, podrške menadžmenta i kvaliteta procesa, a nalazi ovog rada pokazuju da upravo kombinacija ovih dimenzija omogućava reviziji da prevaziđe formalnu funkciju i da postane strateški partner menadžmentu. Posebno se ističe da su kompetentnost revizora i podrška rukovodstva ocenjeni najvišim prosečnim vrednostima, što ukazuje da znanje, veštine i institucionalno priznavanje predstavljaju ključne preduslove da interna revizija ostvari svoj puni potencijal. S druge strane, dimenzije nezavisnosti i objektivnosti, iako teorijski visoko rangirane, u ovom istraživanju dobijaju nešto niže ocene, što oslikava specifične institucionalne i regulatorne izazove Srbije i Bosne i Hercegovine.

Praktične implikacije nalaza su višestruke. Organizacije koje žele da unaprede svoje performanse moraju interne revizore posmatrati ne samo kao kontrolore, već kao savetnike i partnere u donošenju odluka. To podrazumeva kontinuirano ulaganje u profesionalni razvoj revizora, jačanje njihove uloge kroz institucionalnu i funkcionalnu nezavisnost, kao i obezbeđivanje menadžerske podrške i spremnosti da se preporuke implementiraju. Dodatno, unapređenje samog procesa revizije kroz standardizovane procedure i savremene digitalne alate može povećati relevantnost nalaza i doprinosa revizije u strateškom odlučivanju. Na taj način interna revizija se sve više pomera sa pozicije regulatornog zahteva ka izvoru stvaranja dodatne vrednosti i jačanja konkurentske prednosti.

Sveukupno, nalazi ovog rada potvrđuju da interna revizija predstavlja više od kontrolnog mehanizma – ona je strateški partner menadžmentu i ključni faktor uspešnosti organizacije. Njena uloga ogleđa se u unapređenju efikasnosti procesa, smanjenju rizika, jačanju transparentnosti, poboljšanju reputacije i ostvarivanju dugoročne održivosti poslovanja. Posebno u institucionalno izazovnim okruženjima, kao što su Srbija i Bosna i Hercegovina, kvalitet interne revizije može imati transformacioni efekat i postati jedan od stubova modernog korporativnog upravljanja i ekonomske otpornosti.

## Literatura

1. Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H.-A. N. (2022). The influential factors of internal audit effectiveness: A conceptual model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 71. <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/71>
2. Ahmeti, F., Rrustemi, V., & Berisha, V. (2022). Internal audit quality and firm performance: Evidence from insurance companies in Kosovo. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 1529–1548.
3. Alles, M. (2015). Drivers of the use and facilitators and obstacles of the evolution of big data by the audit profession. *Accounting Horizons*, 29(2), 439–449.
4. Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74–86.
5. Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43–60.
6. Badara, M. S., & Saidin, S. Z. (2013). Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveness at local government level. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(1), 16–23.
7. Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: An empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296–307.
8. ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing. (2022). *The future of internal audit is now*. Brussels: ECIIA.
9. Elbahnasawy, N. G., Elmassri, M., & Fawzy, T. (2022). Internal audit function, audit committee, and financial reporting quality. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(1), 115–135.
10. Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(2), 160–176.
11. Erasmus, L. J., & Coetzee, P. (2018). Drivers of stakeholders' view of internal audit effectiveness: Management versus audit committee. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 90–114.
12. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2<sup>nd</sup> ed.)*. Sage Publications.
13. Hazaea, S., Tabash, M. I., & Hussain, H. I. (2020). Internal audit function and performance of Yemeni commercial banks: Empirical evidence. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1816285.
14. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
15. Institute of Internal Auditors – IIA. (2017). *International standards for the professional practice of internal auditing (Standards)*. <https://www.theiia.org/en/standards/>
16. Kai, J., Li, Y., & Wu, L. (2019). Internal audit, corporate governance, and firm performance: Evidence from China. *Asian Review of Accounting*, 27(1), 112–136.
17. Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 5–33.
18. Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I. (2011). The role of internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*, 86(1), 287–323.
19. Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470–484.
20. Munro, L., & Stewart, J. (2011). External auditors' reliance on internal audit: The impact of sourcing arrangements and consulting activities. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(3), 79–98.
21. Navarro-Espinosa, M., Llopis-Albert, C., & Merigó, J. M. (2021). Strategic decision-making, internal auditing and business performance: a PLS-SEM approach. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(2), 250–268. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14160>

22. OECD. (2019). *Internal audit in the public sector: Key principles and good practices*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/internal-audit-public-sector.htm>
23. Prawitt, D. F., Smith, J. L., & Wood, D. A. (2009). Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*, 84(4), 1255–1280.
24. Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between Belgian and US companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63–80.
25. Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's internal auditing: The practice of modern internal auditing* (5<sup>th</sup> ed.). Institute of Internal Auditors.
26. Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605–622.
27. Spraakman, G., O'Grady, W., Askarany, D., & Akroyd, C. (2015). Internal audit, internal control and organizational culture. *Managerial Auditing Journal*, 30(8/9), 762–786.
28. Turley, S., & Zaman, M. (2007). Audit committee effectiveness: Informal processes and behavioural effects. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(5), 765–788.
29. Wahyudi, S., Maria, S., & Sudarsono, R. (2021). Internal audit quality and organizational performance: Evidence from PLS-SEM analysis. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 1–19.
30. Zain, M. M., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2006). Internal auditors' assessment of their contribution to financial statement audits: The relation with audit committee and internal audit function characteristics. *International Journal of Auditing*, 10(1), 1–18.
31. Zaman, M., Broadhurst, R., & Humphrey, C. (2021). Internal audit and change: exploring institutional perspectives in the UK public sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(5), 1109–1135. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2019-3980>

## The Impact of Internal Audit Quality on Organization Performance

**Abstract:** The quality of internal audit is one of the key factors in the success of modern organizations, as it surpasses the traditional control role and becomes a strategic tool for performance improvement. Its significance lies in enhancing the efficiency and effectiveness of processes, reducing operational and reputational risks, improving the quality of financial reporting, and strengthening the transparency and accountability of management. This paper investigates the impact of internal audit quality on organizational performance based on a sample of 285 respondents from the Republic of Serbia and Bosnia and Herzegovina. Data collected through a standardized questionnaire were analyzed using PLS-SEM methodology, and the results confirm a strong and statistically significant relationship between internal audit quality and organizational performance ( $\beta = 0.692$ ;  $p < 0.001$ ). The findings indicate that nearly half of the variance in performance can be explained by the quality of internal audit, confirming its strategic importance. Special emphasis is placed on the significance of auditor competencies and management support as key prerequisites for realizing the full contribution of internal audit.

**Keywords:** internal audit, internal audit quality, factors of internal audit quality, organizational performance