



Univerzitet u Novom Sadu
Prirodno – matematički fakultet
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo



POJAM, CILJEVI, FAKTORI I VRSTE INTERNE KONTROLE

POJAM INTERNE KONTROLE

- **INTERNA KONTROLA** - osnovni i najvažniji oblik kontrole u hotelijerskom preduzeću, koji je podjednako značajan za sve nivoe menadžerskog delovanja u hotelijerskim kompanijama
- **ODGOVORNOSTI MENADŽERA** - rastu sa porastom nivoa menadžmenta

NIVOI MENADŽMENTA:

- Menadžment prve linije ili nadzor
- Srednji nivo menadžmenta
- Najviši ili izvršni nivo menadžmenta
- Delovanje izvršnog nivoa hotelskog menadžmenta odvija se u skladu sa poslovnom politikom, koju utvrđuju članovi upravnog odbora (birani od strane vlasnika akcija kompanije)

DVA SEGMENTA STRUKTURE U PROCESU FUNKCIONISANJA:

- Prvi nivo *upravljanja kapitalom*, koji vlasnici kapitala organizuju kroz skupštinu akcionara i upravni odbor koji imenuje skupština
- Drugi nivo predstavlja *rukovođenje kompanijom*, koga organizuje generalni menadžer sa svojim saradnicima
- Oba nivoa teže uvećanju kapitala, samo im se pozicije razlikuju

- U praksi je veoma teško postići saglasnost upravnog odbora i menadžmenta preduzeća na kraju fiskalne godine
- Kada je u pitanju kontrolisanje hotelskog poslovanja (interna kontrola) saglasnost je jednoglasna
- Interna kontrola obezbeđuje garanciju rukovodstvu preduzeća u pogledu pouzdanosti računovodstvenih podataka, koji se koriste pri donošenju tih odluka

CILJEVI INTERNE KONTROLE

- Sistem interne kontrole se sastoji od svih mera i metoda koje se primenjuju u hotelskom preduzeću u cilju:
 - Obezbeđivanja njegovih sredstava od rasipanja, pronevera, uništavanja i neefikasnosti
 - Unapređenja tačnosti i pouzdanosti knjigovodstvenih i operativnih podataka
 - Pridržavanja poslovne politike preduzeća
 - Ocene poslovne uspešnosti (efikasnosti)

VRSTE INTERNE KONTROLE

- Interna kontrola može biti:
- **Finansijska (računovodstvena)** – usmerena je na finansijske aktivnosti i obuhvata organizaciju, metodologiju i evidenciju očuvanja imovine i verodostojnosti finansijskih izveštaja
- **Administrativna** – odnosi se na aktivnosti koje nisu, direktno posmatrano, finansijskog karaktera i ima zadatak da osigura efikasnost u poslovanju i da se to poslovanje u svim sektorima i odeljenjima u hotelu odvija u skladu sa zadatom politikom

FAKTORI INTERNE KONTROLE

- Osnovni faktori od kojih zavisi kvalitet interne kontrole su:
- *Organizaciona struktura hotela*
- *Adekvatna računovodstvena struktura*
- *Interna revizija*
- *Ljudski resursi (hotelski personal)*

ORGANIZACIONA STRUKTURA HOTELA

- Menadžment hotela koristi informacije dobijene od računovodstva
- Zadaci kontrole
- Veličina i složenost poslovanja određuju obim poslova i broj izvršilaca poslova koji spadaju u kontrolu
- Mesto kontrolera je uvek direktno vezano za menadžment
- Termin "*controller*" – "kontrolor upravljanja" ili "analitičar poslovanja"
- Mesto službe kontrolinga je na najvišem organizacionom nivou

KONTROLING

- U okviru ove službe obavljaju se poslovi: analize, računovodstva, skladišta, blagajne, kontrole, revizije i informatike
- Kontroleri upravljanja stručno su odgovorni direktoru kontrolinga, a funkcionalno direktoru hotela
- Upravljanje poslovnim rezultatom (kontroling) ostvaruje se kroz više poslova i zadataka:

- Planiranje poslovnih rezultata
- Utvrđivanje standarda i njihovo unapređenje
- Sistem praćenja i obračuna ostvarenih poslovnih rezultata i uspešnosti poslovanja
- Izveštavanje o ostvarenim poslovnim rezultatima
- Utvrđivanje odstupanja od planova ili standarda
- Analiza uzroka i posledica odstupanja
- Predlaganje mera koje je potrebno doneti za otklanjanje odstupanja
- Nadzor nad realizacijom korektivnih odluka
- Analiza ostvarenja poslovnih rezultata
- Analiza faktora koji su uticali na njihovo ostvarenje
- Analiza sadašnjeg stanja resursa i uslova privređivanja, kao osnove za planiranje budućih rezultata

- Razgraničenje odgovornosti i podela rada
- Povećanje efikasnosti hotelskog preduzeća
- Blagovremeno dobijanje signala kad god se pojavi greška u poslovanju
- Jedno od najvažnijih pravila unutrašnje kontrole – ni jedno lice ne treba da upravlja svim fazama poslovnih i radnih operacija od početka do kraja
- Organizacija poslovanja zahteva da dva ili više lica ili odeljenja učestvuju u svakoj transakciji – rad jednog služi kao dokaz ispravnosti rada drugog

Racunovodstvena struktura

Da bi racunovodstveni sistem obezbedio jaku internu kontrolu u hotelskoj kompaniji, on treba da obuhvati:

- Kontni okvir
- Računovodstvene politike
- Plan celokupnog hotelskog poslovanja
- Sistem obracuna troskova
- Dokumentaciju i obrasce

KONTNI OKVIR

- Predstavlja sistematizovan pregled svih racuna koji se koriste u preduzecu sa detaljnim opisom namene i sadrzine svakog konta
- Uveo je značajne promene u načinu priznavanja, procenjivanja i prezentacije pozicija finansijskih izveštaja

RACUNOVODSTVENE POLITIKE

- Odabir i primena racunovodstvene politike u jednoj hotelskoj kompaniji, moraju biti u skladu sa Medjunarodnim racunovodstvenim standardom
- Primenom odredjene racunovodstvene politike, rukovodstvo obezbedjuje da finansijski izvestaji pruzaju informacije:

➤ Vazne za potrebe preduzeca

➤ Pouzdane:

✓ Pokazuju rezultat i finansijski polozej preduzeca

✓ Prikazuju ekonomsku sustinu dogadjaja i promena

✓ Da su neutralne i nepristrasne

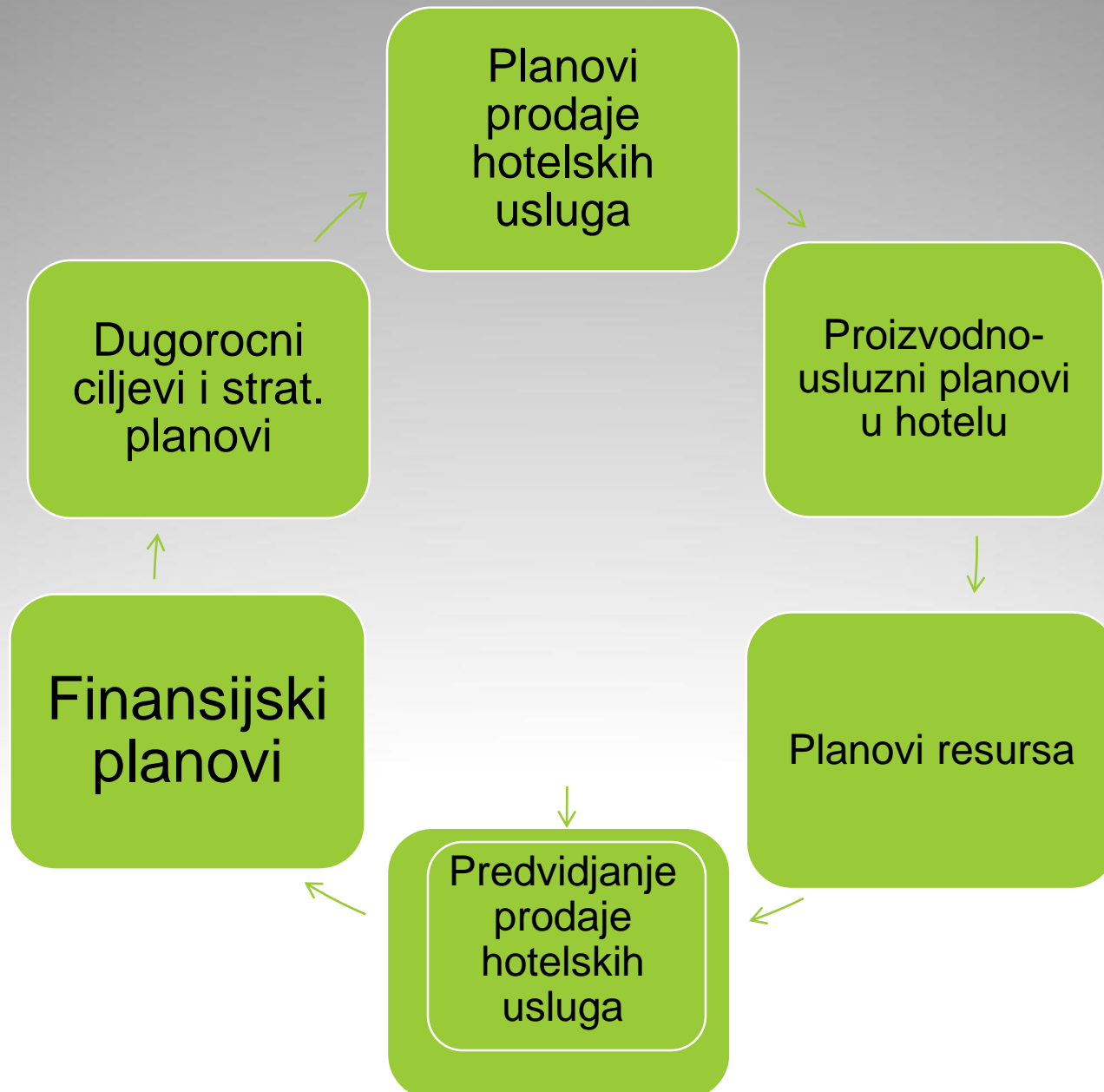
✓ Da su razborite

✓ Da su potpune sa svakog znacajnog stanovista

PLANIRANJE POSLOVANJA

- Znacajan instrument kontrole - ***operativni i finansijski planovi***
- ***Cilj operativnog planiranja*** - niz specificnih planova i budzeta koji treba da pomognu hotelskom preduzecu da se pripremi za dogadjaje koji treba da nastanu u buducnosti

Trajni planovi: politika , procedura i pravila



DUGOROCNI (TRAJNI) PLANOVI

- Obuhvataju: ***politike, procedure i pravila***
- Dugorocnog su karaktera i ne mogu se menjati pod uticajem vremena

Politike:

- Smernica za menadzerko hotelsko razmisljanje
- Postavlja granice koje hotelski menadzer treba da postuje u svom radu
- Direktorski kolegijum (vlasnik kapitala) utvrđuje politiku hotelskog menadzmenta i ucestvuje u postavljanju ciljeva

Procedure:

- Ukazuju hotelskom menadžeru šta treba da radi u datoj situaciji
- Prikupljanje i evidentiranje podataka o troškovima, održavanje kancelarijskih arhiva i dosijea, raspored godisnjih odmora zaposlenih, priprema budzeta
- SOP- Standardna Operativna Procedura

Pravila:

- Pravila su veoma konkretna u propisivanju ili zabrani određenih postupaka, odnosno onoga što se sme i onoga što se ne sme

Pojedinacni planovi

- Prodaja
- Proizvodnja
- Resursi
- Sistemi podrške
- Finansije

Sistem obracuna troskova

Dva zadatka:

1. Obezbedjenje informacija za donosenje odluka, planiranja i kontrole poslovanja
2. Razvoj istorijske vrednosti zaliha i troskova realizovanih zaliha koje se koriste u bilansu stanja i bilansu uspeha

Funkcija racunovodstva u hotelskom preduzecu

- Izvestaji od znacaja za donosenje odluka o cenama proizvoda-usluga
- Izvestaji od znacaja za donosenje odluke o prosirenju smestajnih kapaciteta
- Informacije i podaci o izvršenju odredjenih operacija (npr. u kuhinji)
- Podaci o troskovima

Nacin numerisanja dokumenata

- Sa aspekta interne kontrole, pored toga sto dokumenti treba da sadrže sve elemente, vazno je da budu i pravilno numerisani
- Serijsko numerisanje: najcesci nacin numerisanja
- Kontrola: cekova, karata, izlaznih faktura, narudzbenica i drugih dokumenata

Principi interne kontrole

Neki od osnovnih principa koji obezbeđuju dobar unutrašnji sistem kontrole su :

1. Uvođenje preventivnih procedura

- ❖ Unutrašnje procedure ili interne kontrole moraju biti preventivne i tako postavljene da minimiziraju i/ili zaštite od krađe.

2. Uspostavljanje nadgledanja

- ❖ Uvođenje sistema kontrole ne obavezuje menadžment da mora konstantno da nazire i utvrđuje efikasnost sistema koristeći nadgledanje. Ne može se sprečiti nastajanje krađa i prevara, ali može da ukaže na mesto gde se to dešava.



3.Nadgledanje sistema kontrole

❖ Sistem kontrole mora biti kontrolisan da bi se utvrdila njegova opravdanost primene i sposobnost obezbeđivanja željenih informacija,takođe mora biti fleksibilan kako bi se mogao menjati u skladu sa različitim zahtevima.

4.Selekcija zaposlenih i sistemi obuke

❖ Za efikasnu internu kontrolu veoma je važan aspekt sposobnost zaposlenih ,njihovo znanje i stručnost.

❖ Treba izvršiti selekciju zaposlenih prema vrsti posla,njihovoj orijentaciji,obučavanje na poslu i periodična ocenjivanja.

❖ Nadzornici moraju posedovati veštine i znanja u sprovođenju standarda,sposobnost motivisanja zaposlenih,da smanje troškove koji nastaju usled fluktuacije radne snage...

5. Uspostavljanje odgovornosti

- ❖ Ovo se radi preko formiranja organizacionih delova hotela (tzv. poslovanje po segmentima-delovima preduzeća).

6. Priprema pisanih procedura (upustava)

- ❖ Nemoduće je uvesti procedure koje bi bile prikladne za svaku situaciju zbog velikog broja poslova koje su po svom tipu, veličini i stilu veoma različiti.

7. Korišćenje odgovarajućih zapisa

- ❖ Veoma važna stavka za unutrašnju kontrolu je uspostavljanje tzv. pismenih zapisa.
- ❖ Bez dobrih zapisa, radnik će biti manje skoncentrisan na dobro obavljanje svoga posla.
- ❖ Obrasci, zapisi i dr. izveštaji koji čine sastavni deo sistema un. kontrole zavise od veličine i tipa organizacije.

8. Razdvajanje čuvanja podataka i kontrola imovine

- ❖ Najvažniji princip un. kontrole je da se razdvoji funkcija registrovanja informacija o imovini od stvarne kontrole imovine.
- ❖ Primanje gotovine treba da bude odvojen od posla beleženja iznosa na računima.
- ❖ Čekovi i novac primljen poštom za plaćanje računa treba da se čuvaju u računovodstvenom odeljenju.



9. Ograničavanje pristupa imovini

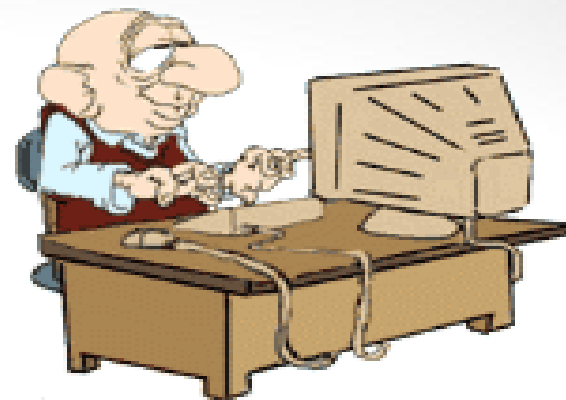
❖ Broj lica koji imaju pristup novcu i zalihama treba da bude ograničen.

10. Obavljanje iznenadnih provera

❖ Prebrojavanje gotovog novca ili zaliha materijala, robe i inventara treba da se obavlja iznenada. Dva principa:

➤ Osoba koja vrši proveru treba da ne pripada odeljenju za proveravanje

➤ Provere treba obavljati često da postanu rutina, a ne šablon lake za predviđanje.



11.Podela odgovornosti za povezane poslove

- ❖ Treba da bude podeljena tako da rad jedne osobe bude proveren radom druge osobe.
- ❖ Cilj procedure je da se zaposlenom onemogući sticanje prevelike kontrole nad imovinom i sprečavanje nedozvoljenih radnji.
- ❖ Svi podaci za prodajne račune treba da se proveravaju.

12.Objašnjavanje razloga

- ❖ Gubici, manipulacija cena preko količine, nepošteno uzimanje novca od blagajnika i dr.treba da bude objašnjena radnicima koji rade poslove kontrole.

13. Promene(rotiranje) poslova

- ❖ Kad god je moguće treba sprovesti promenu poslova,u malim preduzećima teže.
- ❖ Promena poslova sprečava zasićenje radnika obavljanjem jednog te istog posla i doprinosi većoj saradnji radnika.

14.Korišćenje mašina,uređaja,opreme

- ❖ Upotreba mašina smanjuje troškove rada-radne snage jer radnik više ne obavlja svoj posao ručno,smanjuje pojavljivanje krađa.

15.Postavljanje standarda i ocenjivanje rezultata

- ❖ Stvaranje efikasnog sistema izveštavanja je svrha da li se svi aspekti poslovanja obavljaju kako treba,da li su svi ostvareni troškovi približni željenim standardima.



16. Formiranje obrazaca i izveštaja

❖ Na osnovu pravilno formiranih obrazaca i izveštaja donose se odluke za unapređenje standarda, učinka rada i povećanje profita.

17. Povezivanje zaposlenih

❖ Čvrste i lojalne veze među zaposlenima zaštićuju posao od gubitka izazvanih od strane nepoštenih radnika.



18. Obezbeđivanje obaveznih odmora

❖ Odmori-obavezni posebno za radnike nad kojima se obavlja kontrola.

❖ Osoba koja kontroliše može otkriti slabosti koje nisu ranije postojale.

19. Sprovođenje spoljašnje kontrole-revizija

- ❖ Cilj – otkrivanje svih nepravilnosti u radu jedne organizacije.

20. Posedovanje neophodne papirologije

- ❖ Dokumentovanje svake transakcije od početka prijema do završavanja i zaključivanja kroz glavnu knjigu.

21. Kontrola dokumenata

- ❖ Sva dokumenta treba numerisati da bi se lakše pratili i proknjižili.

**ARCHEOLOGICAL
FILING SYSTEM...**



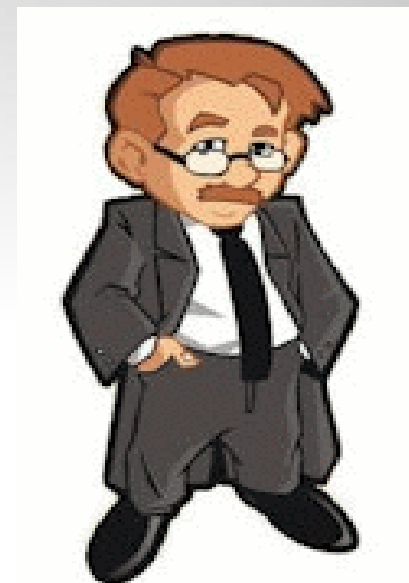
22.Nadgledanje sistema i ocenjivanje

Glavna menadžerska odgovornost u sprovođenju interne kontrole je nadgledanje i ocenjivanje sistema, bez čega sistem može da propadne.

U manjim preduzećima, nadgledanje i ocenjivanje un.sistema vrši generalni menadžer, a u velikim nekoliko kontrolnih timova.

Odgovorni su za:

- Procenjivanje efektivnosti poslovanja
- Knjigovodstvenu kontrolu
- Provera podataka, obrazaca i izveštaja
- Politiku i procedure poslovanja
- Čuvanje na propisan način



Kontrola nabavke

Neophodnost podele odgovornosti između radnika ili odeljenje koordinacija nad različitim poslovima nabavke je postignuta korišćenjem 5 osnovnih dokumenata:

- ✓ Trebovanje
- ✓ Nalog za nabavku-porudžbenica
- ✓ Račun
- ✓ Izveštaj o prijemu robe
- ✓ Forma računa odobrenog za plaćanje overena pečatom



Trebovanje

Menadžer odeljenja je odgovoran za snadbevenost određenom vrstom robe u svakom odeljenju.

Nabavka mora biti centralizovana,svaki menadžer odeljenja može da se uputi odgovornom nabavjaču ili odeljenju nabavke.

Zahtevi sa nabavkom se upisuju na trebovanje koje se radi u tri primerka(original i duplikat se šalju nabavljaču,treća kopija ostaje menadžeru radi kasnije provere.

Trebovanje

Datum _____ Odeljenje _____ Datum isporuke _____	Zahtevano od _____ Proverio šef odeljenja _____ Odobrio menadžer nabavke _____
--	--

Napomena: Molimo vas razdvojite porudžbinu za svaki artikal ili grupu povezanih artikala

Opis	Količina	Broj porudžbine	Predloženi dobavljač

Porudžbenica

Obrazac, pripremljen od strane nabavljača koji na osnovu nje, imenuje dobavljača koji će biti zadužen za isporuku zahtevane robe.

Porudžbenica se izdaje u četiri primerka:

- ✓ Za dobavljača
- ✓ Za odeljenje od koga je dobijeno trebovanje
- ✓ Za odeljenje nabavke
- ✓ Za računovodstveno odeljenje zbog kontrole

Upotreba porudžbenica nije praktična u hotelijerstvu, jer se mnoge porudžbine obavljaju putem telefona.



Računi

Određeni račun se priprema od strane dobavljača i na njemu se nalazi lista dobara koju dobavljač treba da isporuči.

Kopija računa dobijenog od dobavljača trebala bi da se pošalje računovodstvenom odeljenu radi kontrole dobara.

Izveštaji o prijemu robe

Koristi se da bi se obavila provera da li je primljena roba identična sa robom koja je naručena i da li je izvršena provera stavke po stavkama sa računa.

Ukoliko neka roba nedostaje tada se pravi zabeleška (sva roba koja nedostaje i koja je vraćena).

Forma računa odobrenog za plaćanje i overena pečatom

Izveštaj o prijemu robe, služba likvidature spaja sa kopijom originalnog trebovanja, porudžbenice i računima.

Tako se proverava i upoređuju svake stavke o prijemu robe.

Treba proveriti sve cene na računu porudžbenice.

Služba likvidature odobrava plaćanje računa stavljanjem pečata na račun.

Skladištenje

skladišno trebovanje

Kod skladištenja robe treba se pridržavati sl.procedura:

- ❖ Nakon isporuke robe ,roba treba da bude odnešena u skladišteni prostor(rashladne prostorije-kvarljiva roba) ili u odeljenje za ispitivanje.
- ❖ Rashladne prostorije treba da budu zaključane kada skladištr nije tu (pristup treba da bude ograničen).
- ❖ Skladištari ne smeju imati pristup zvaničnim zapisnicima koje sastavlja računarska služba.
- ❖ Popis robe u skladištu,računska služba treba da se obavlja periodično.
- ❖ Usled pojave neslaganja robe koja se nalazi u skladištu i koja bi trebala da se nalazi mora se obaviti istraživanje da se sazna uzrok.
- ❖ Tabele za popis su značajna pomoć u popisu robe

Odeljenje _____		Datum _____	
Količina	Opis robe	Vrednost robe	Ukupno
Potpis ovlašćenog lica _____			

GOTOVINSKA NAPLATA

....restoran, bar, recepcija, odeljenje računovodstva...

Neophodno je definisati procedure za pravilno:

- Naplaćivanje (fiskalne kase)
- Knjiženje (računovodstveno odeljenje)
- Otpisivanje (menadžer ili ovlašćena osoba)
- Deponovanje novca (svakodnevno)

GOTOVINSKA ISPLATA

- Isplate se vrše u gotovom novcu iz **novčanog fonda** u kome je određen limit fonda. Priznamicama, računima, depozitima potvrđuje se svrha isplaćenog novca.
- Isplate se mogu obavljati i **čekovima** za koje mora postojati odgovarajući račun odobren za plaćanje. Čekovi moraju biti numerisani i potpisani.
- Neki veći hoteli i restorani obavljaju kontrolu isplate računa koristeći **system priznanica**. Priznanica prati svaki račun koji je odobren za plaćanje.

Forma računa za plaćanje

Broj porudžbenice

Trebovanje prekontrolisao _____

Porudžbenicu prekontrolisao _____

Izveštaj o prijemu robe prekontrolisao _____

Cene na računu prekontrolisao _____

Kalkulacije na računu prekontrolisao _____

Odobrio za plaćanje _____

Isplata zarada radnicima

Kako bi isplata bila efikasna neophodno je pridržavati se sledećih procedura :

1. Računovodstveno odeljenje priprema isplatne čekove.
2. Povećanje osnovice.
3. Procedure za beleženje radnih časova.
4. Vođenje posebne evidenciju za radne časove.
5. Odobrenje za plaćanje prekovremenog rada.
6. Iznenadna kontrola platnih spiskova.
7. Isplate vršiti isključivo čekom ili bankarskim putem.
8. Dovoljno novca na isplatnom bankovnom računu.
9. Čekovi se daju lično ili šalju poštom.
10. Nedostavljeni ček se vraća.
11. Provera da li je svaki radnik primio platu
12. Zaposleni potpisuju liste.
13. Izbegavati isplatu nadnica.

BANKARSKO SRAVNJE

najefikasnije sredstvo u upravljanju novcem

Bankarski izveštaj  Glavna knjiga



- depoziti
- iznosi i datumi plaćenih računa
- uplaćene iznose
- iznose podignute sa računa
- isplaćene račune i poništene

Cilj: Usklađivanje salda banke sa saldov glavne knjige

KORACI U BANKARSKOM SRAVNJENJU:

- 1. Pregled informacija u dobijenom izveštaju iz banke, beleženje datuma i salda.**
- 2. Pregled izveštaja kompanije o količini depozita i poređenje sa bankarskim izveštajem o depozitu.**
- 3. Pregled čekova unovčenih i vraćenih od strane banke i poređenje sa čekovima u glavnoj knjizi.**
- 4. Beleženje salda glavne knjige i njeno poravnanje.**

ODELJENJE BLAGAJNE

Šef odeljenja blagajne i radnici u tom odeljenju nisu ovlašćeni da:

- Pripremaju i šalju račune i mesečne izveštaje dužnicima
- Beleže iznose i imaju pristup podacima o primljenim računima
- Određuju rabate, popuste ili druga umanjenja
- Otpisuju račune kao nenaplative
- Pripremaju račune ili druge obrasce za isplatu
- Sravnjuju bankarske račune

Utvrđivanje standardnih troškova

Stavka (gang) u meniju	Cena koštanja	Prodajna cena	Prodana količina	Ukupni standardni troškovi	Ukupni standardni prihod (ukupna prodaja)	Učešće troškova
1	€4.00	€6.50	€486	€1.944,00	€3.159,00	61,5%
2	2.10	6.00	1.997	4.193,70	11.982,00	35
3	1.25	2.75	1.810	2.262,50	4.977,50	45,50
4	1.50	5.50	939	1.408,50	5.164,50	27,3
5	1.75	2.00	602	451,20	1.204,00	37,5
Ukupno				10.260,20	26.487,00	

$$\text{Procenat standardnih troškova} = \frac{\text{ukupni standardni troškovi}}{\text{ukupni standardni prihodi}} = \frac{10.260,20}{26.487,00} \times 100 = 38,7 \%$$

$$\text{Procenat stvarnih troškova} = \frac{\text{ukupni stvarni troškovi}}{\text{ukupna stvarna prodaja}} = \frac{10.281,40}{26.487,00} \times 100 = 38,8 \%$$

Razlika 0,1%

NAČINI ZA SPROVOĐENJE KRAĐA I PREVARA

- Isporuke
- Prijem robe
- Novčana sredstva
- Naplaćeni i isplaćeni računi
- Zarade od prodaje hrane i pića
- Zarade iz bara
- Recepcija

DOBAR UNUTRAŠNJI SISTEM KONTROLE OBEZBEĐUJE INFORMACIJE NA OSNOVU KOJIH MENADŽMENT DONOSI POSLOVNE ODLUKE

- Uspostaviti određeni nivo odgovornosti za radnike
- Dostaviti im detaljne pismene procedure
- Podeliti odgovornosti kada su u pitanju povezani poslovi
- Izvoditi iznenadne provere
- Ograničiti pristup imovini
- Obezbediti obavezne odmore
- Upotrebljavati eksterne provere
- Numeristi sva dokumenta

Nadzirati i kontrolisati sistem kontrole.