



**XXIV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту**

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

Милица Ђорђевић

Економски факултет
Универзитета у Нишу
Ниш, Република Србија

Марина Станојевић

Економски факултет
Универзитета у Нишу
Ниш, Република Србија

ИЗАЗОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У УСЛОВИМА ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ ПОСЛОВАЊА

Апстракт: Значајни ефекти непрекидног технолошког развоја огледају се у дигитализацији економије која претпоставља употребу савремених технологија и информација за побољшање пословних процеса, остваривања конкурентске предности, генерисање нових токова прихода и стварање профита. Због тога, искоришћавање потенцијала дигиталне технологије у сврху креирања додатне вредности представља императив сваког савременог предузећа. Ипак, како подразумева увођење нових концепата и модела пословања и управљања предузећем, потпуно је очекиван посебно велики утицај тзв. дигиталне трансформације на функционисање интерне ревизије. Ово из разлога што интерна ревизија заузима јединствену поцизију у систему корпоративног управљања са које пружа информациону подршку осталим управљачким структурама. Као пружалац објективног уверавања о адекватности и ефективности успостављене структуре управљања, са једне стране и катализатор за промене путем пружања савета и усмеравања рада, са друге, интерна ревизија суочена је са бројним изазовима. Најпре, увођење и имплементирање нових технологија носи са собом значајне измене у предмету ревизије уз појаву нових ризика којима је потребно управљати. Даље, могућност ефективног извршавања одговорности које су јој делегиране подразумева дигитализацију самог процеса интерне ревизије, а последично и нужност овладавања дигиталним вештинама и стицање одговарајућих компетенција интерних ревизора.

Циљ аутора овог рада је да укажу на кључне аспекте у којима дигитализација пословања доводи до нових изазова за интерну ревизију, а затим, истакну потребу и значај прилагођавања функционисања интерне ревизије дигиталном пословном окружењу, јер само уз технолошко унапређивање приступа и методологије рада, развијања нових вештина интерних ревизора и фокусирање на специфичне ризике које носи нова технологија, интерна ревизија неће постати ирелевантна функција у предузећу.

Кључне речи: Интерна ревизија, Информационе технологије, Дигитализација, Ризици

INTERNAL AUDIT CHALLENGES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS

Abstract: Significant effects of continuous technological development are reflected in the digitalization of the economy which presupposes the usage of modern technologies and information to improve business processes, achieve competitive advantage, generate new revenue flows and generate profits. Therefore, exploiting the potential of digital technology for the purpose of creating additional value represents the imperative of every modern enterprise.

However, as it implies the introduction of new concepts and models of business and corporate governance, a particularly high impact is expected from the so-called digital transformation of the functioning of internal audit. This is because the internal audit takes a unique position in the corporate governance system from which it provides information support to other management structures. As a provider of objective assurance about the adequacy and effectiveness of the established management structure, on the one hand, and a catalyst of change through advising and guiding work, on the other hand, internal audit faces numerous challenges. First, the introduction and implementation of new technologies brings with it significant changes in the subject of the audit with the emergence of new risks that need to be managed. Furthermore, the ability to effectively delegate the responsibilities delegated to it implies the digitalization of the internal audit process itself, and consequently the necessity of mastering digital skills and acquiring the appropriate competencies of internal auditors.

The aim of the authors of this paper is to point out the key aspects in which digitalization of business leads to new challenges for internal audit, and then to emphasize the need and importance of adjusting the functioning of internal audit to the digital business environment, because only with the technological improvement of the approach and working methodology, the development of new skills of internal auditors and focusing on specific risks posed by new technology, internal audit will not become an irrelevant function in an enterprise.

Key words: Internal Audit, Information technology, Digitalization, Risks

1. УВОД

Економија знања представља економију непосредно базирану на генерисању, дистрибуцији и употреби знања у свим сегментима привреде и друштва. Способност предузећа да креирају конкурентску предност засновану на употреби савремених технологија и управљању иновацијама, представља значајан изазов у савременом пословном окружењу. Савремени услови пословања карактеришу се, између осталог, снажним утицајем савремених технологија у све области функционисања предузећа. Нове, дигитално засноване технологије и њихова широка примена, привлаче све већу пажњу како тероретичара, тако и практичара. Многи аутори с правом користе термин “дигитална ера”, како би апострофирали значај и растућу улогу наведених технологија у садашњем и будућем периоду. Дигитализација читавог друштва се одвија на глобалном нивоу и може се сматрати најснажнијим покретачем бројних промена у друштву.

Дигитализација проузрокује снажне промене пословног окружења под окриљем тзв. Четврте индустријске револуције (Industry 4.0), које подразумевају ново промишљање и нове приступе пословним процесима и активностима. Најшире схваћена, дигитализација представља интеграцију бројних технологија у све аспекте свакодневног живота који могу бити дигитализовани. У ужем смислу, дигитализација подразумева употребу дигиталних технологија ради промене пословног модела и обезбеђења нових могућности за остваривање прихода и додате вредности, односно, она представља процес преласка на дигитално пословање (Gartner, 2016). У литератури се такође среће и разликовање термина дигитизације, која подразумева конвертовање аналогног садржаја (сlike, видео, текст) у дигитални облик, док се дигитализација односи на употребу и усвајање савремених информационаих (компјутерских) технологија од стране организације, индустрије, државе итд. (Parvianien, 2017). У ери растуће примене дигиталних технологија, везе између различитих привредних субјеката, организација јавног и приватног сектора и крајњих корисника се успостављају и обликују на нов начин, увођењем нових пословних модела. Данас чини се више него икад, од предузећа се захтева агилност, брзина реаговања на измењене околности пословања, флексибилност, као и способност учовања нових пословних прилика, а све како би се одржао корак са захтевима мењајућег окружења.

Све интензивнија дигитализација пословања у значајној мери тангира и интерну ревизију. Улога интерне ревизије, укључујући и однос према стејхолдерима, се значајно проширује у односу на њену традиционалну улогу. Осим што мора имати у виду способности организације да имплементира одговарајућу стратегију дигитализације, интерна ревизија мора и на адекватан начин предвидети исход дигитализације, потенцијалне потешкоће и неопходна прилагођавања током њеног спровођења. На интерним ревизорима је да на адекватан начин сагледају како промене у технологији и пословном окружењу утичу на функционисање интерне ревизије и како на најбољи начин искористити бенефите, односно, избећи потенцијалне опасности до којих дигитализација доводи. Наиме, потребно је сагледати у којој мери се дигитализација одражава на процес интерне ревизије у предузећу, које неизвесности и ризике по интерну ревизију са собом доноси, као и на то у којој мери утиче на професију интерних ревизора. У интерној ревизији постаје неопходна примена нових алата, што од интерних ревизора захтева овладавање дигиталним вештинама и стицање одговарајућих компетенција, како би могли обезбедити увид у постојеће и предвидети (минимизирати) будуће, растуће, ИТ ризике.

2. УЛОГА И ЗНАЧАЈ ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ ПОСЛОВАЊА ПРЕДУЗЕЋА

Свеприсутан тренд дигитализације пословања, као неопходност намеће свеобухватно сагледавање његовог утицаја и нове приступе организацији појединих функција предузећа. Дигитализација подразумева усвајање технологија како би се значајно (радикално) унапредиле перформансе пословања, побољшала ефикасност и створиле нове могућности за остваривање прихода предузећа (Peitz, Waldfoegel, 2013). Омогућава побољшање и унапређење пословних процеса, примену иновација, већу доступност ресурса, бржу комуникацију и интеракцију са купцима и осталим стејкхолдерима, излазак на нова тржишта и бројне друге бенефите са цињем унапређења перформанси и конкурентности. Као најзначајнији појавни облици дигиталних технологија, могу се навести: мобилни уређаји, друштвене мреже, вештачка интелигенција, роботика и дрoнови, cloud технологије, интернет ствари (Internet of things), анализа великих података (big data), blockchain и криптовалуте, биометрија итд. Трансформација пословања је најочигледнија у прерађивачкој индустрији где су, захваљујући интернету, креиране читаве “дигиталне фабрике”, а уз растућу кастомеризацију, излажење у сусрет и задовољење потреба крајњих купаца (Parida, 2018).

Употреба дигиталних технологија подразумева радикалну трансформацију постојећих модела пословања, уз све веће ослањање на информације и комуникације, како би се пословање ускладило са савременим захтевима и како би организације опстале и у будућем периоду. Као неопходност се намеће адекватно управљање променама условљеним дигитализацијом пословања, што подразумева одговарајуће кораке, почев од адекватног позиционирања и дефинисања циљева предузећа у складу са дигитализацијом, затим детаљну анализу постојећег стања, имајући у виду претходно формулисане циљеве дигитализације, успостављање путање, тј. начина за постизање циљева и имплементација. Ови кораци могу варирати у зависности од конкретне ситуације или се понављати више пута, али су неопходни ради систематског приступа управљању дигитализацијом. Организације користе интелигентне системе за решавање пословних проблема и смањење трошкова, али се истовремено сложеност пословања повећава. Управо та растућа сложеност узрокује проблем дизајнирања пословног модела, односно, условљава потребу да се организације фокусирају на то како људи користе савремене технологије.

Управљање дигиталном трансформацијом и променама које инкорпорира, може се посматрати на више нивоа, и то (Parviainen et al. 2017): ниво пословних процеса - усвајање нових дигиталних алата и рационализација процеса редуковањем мануалних корака; организациони ниво – пружање нових, унапређење постојећих услуга и елиминисање застарелих начина пословања; ниво пословног окружења – нове улоге у ланцу вредности; ниво друштва – структурне друштвене промене (повећање запослености, побољшање квалитета живота и доступности јавних сервиса...)

Дигитализација наглашава значај адекватног позиционирања савремених технологија у саму срж свих пословних процеса, производа и услуга. Међутим, очекивани ниво новостворене вредности захваљујући дигитализацији, још увек није достигнут. Како би се то остварило, потребно је развити одговарајућа знања и вештине, како код појединаца, предузећа, тако и на нивоу читавог друштва, а све у циљу препознавања значаја дигитализације за развој, иновације и стварање нове вредности.

Кључни сегменти, односно изазови дигиталне трансформације били би (Parida, 2018):

- *Имплементација адекватне политике дигитализације* која би била креирана и спроведена од стране државних институција, а у јавном интересу, што је углавном препознато и постављено као приоритет бројних националних привреда (и у Србији је усвојена Стратегија дигиталне трансформације);
- *Дигиталне платформе за предузетништво* су углавном креиране од стране великих компанија (Google, Amazon, Facebook итд.) и омогућавају примену паметних (смарт) технологија и уређаја у предузетничким активностима, чиме се остварују бројне предности, пре свега ефикасно и брзо повезивање учесника и снажне интеракције, али имају и извесне недостатке, у виду монополизације тржишта и високе баријере уласка нових учесника;
- *Захтеви за новим квалификацијама и развојем вештина кадрова*, као одговор на све сложеније захтеве послова, што подразумева континуирану едукацију и стимулативно радно окружење;
- *Иновативни пословни модели подржани дигитализацијом* подразумевају све више услужно-оријентисане моделе пословања, и код производних предузећа, уз подршку дигиталних технологија;
- *Значај анализирања великих података (big data)* који се генеришу у енормним количинама сваког тренутка потребно је посебно нагласити, због огромних потенцијала за унапређење ефикасности пословања, што ће све више долазити до изражаја у будућности.

Иако су улога и значај дигитализације добро познати и углавном препознати од стране менаџера, поједине компаније се често опиру да схвате потенцијални утицај и користи од дигитализације, те се у пракси врло често јављају бројне препреке и отпори дигиталној трансформацији, које је неопходно превазићи одговарајућом едукацијом и управљањем. Као посебан изазов јавља се недостатак дигиталних компетенција и вештина, односно дигиталне културе у организацији, те фокус треба ставити на кадрове и промовисање адекватен организационе културе, као покретаче дигиталне трансформације.

3. ДИГИТАЛИЗАЦИЈА ПОСЛОВАЊА КАО ФАКТОР РАСТУЋИХ ОЧЕКИВАЊА ОД ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

У условима дигиталне економије када су предузећа под константним притиском увођења и унапређивања информационо-комуникационих технологија и, притом, изложена различитим ризицима њихове примене, улога интерне ревизија посебно добија на значају. Ово из разлога што се ради о функцији која заузима кључно место у систему корпоративног управљања, те пружањем „независног и објективног уверавања и консалтинга додаје вредност и побољшава пословање организације...и помаже јој да оствари своје циљеве...“ (The Institute of Internal Auditors, 2016). Конкретније, интерна ревизија усмерена је на обезбеђивање информација, анализа, процена, препорука и савета на које се у свакодневном одлучивању ослања највећи број менаџера на свим нивоима управљања, те тако представља непроцењиву подршку у кључним подручјима пословања (Ђорђевић, Ђukić, 2018, 586). Отуда, свесни потенцијала које има, управљачке структуре имају снажна очекивања од интерне ревизије по питању добијања помоћи у дигиталном трансформисању пословања и управљања информационом технологијама.

Како би одговорила растућим потребама стејкхолдера у дигиталној економији, интерна ревизија треба да препозна промене у пословном окружењу, развија културу иновативности, јача капацитете и извршавање процеса, уводи најбољу праксу и побољшава остварења те тежи ка већој ефикасности кроз иновације и др. У том смислу, од интерне ревизије се очекује да (The Institute of Internal Auditors, 2018, 16): дизајнира и имплементира нове идеје чинећи иновацију кључном основом за праксу, преузме водећу улогу у препознавању промена, прати промене у окружењу и да понуди широк спектар одговора; изгради чврсту повезаност пословања са иновацијама; препозна различите ризике који се појављују и одреди оне који захтевају посебну пажњу; сагледа ставове у вези са ризицима које нове технологије доносе; регрутује кандидате са адекватним компетенцијама да брзо и одлучно одговоре на нове ризике, као и да сарађује са осталим функцијама усмереним на управљање ризиком. На тај начин, интерна ревизија најпре проактивно доприноси „одговорним иновацијама“ (engl. Responsible Innovations) процењујући учинак технолошких промена на пословање, односно пружа уверавање менаџменту да ће њихова улагања у информационе технологије доносити предвиђене бенефите и стварати додатну вредност за предузеће, а затим и саветује на који начин предузећа треба да примењују и искоришћавају предности нових технологија (PWC, 2018, 3).

Чињеница јесте да је стратешки приступ увођења и имплементирања информационих технологија и брзина одговора предузећа на технолошки напредак у највећој мери условљен адекватно успостављеним системом управљања информационом технологијама (engl. IT Governance). Свакако, као сегмент управљања целокупним пословањем предузећа, управљање информационом технологијама је у надлежности и одговорност менаџмента. Ипак, интерна ревизија уз очување неопходне независности, може да оствари значајан утицај и препоруке за промене. Интерна ревизија управљања информационом технологијама треба да се фокусира на имплементацију праксе управљања, која укључује јасно дефинисане политике, улоге, одговорности, усклађивање ризика, ефикасну комуникацију, тон на врху и јасну одговорност (The Institute of Internal Auditors, 2018, 12). У том смислу, интерна ревизија пружа уверавања и саветодавне услуге посебно у вези са утврђеним стратегијским правцима употребе информационих технологија, затим, управљање ризицима везаних за примену информационих технологија и управљање ресурсима потребним за њихову правилну примену.

Адекватно фокусирање интерне ревизије на информационе технологије подразумева, најпре, да интерна ревизија обезбеди јасно разумевање очекивања кључних стејкхолдера, стратегије пословања и циљеве предузећа. То се обезбеђује сталним састанцима интерне ревизије са одбором директора, извршним менаџментом и другима како би се боље разумеле и ускладиле пословна стратегија и технолошки трендови. Интерна ревизија треба да буде проактивна функција која пружа значајне савете менаџменту посебно када се предузећа спремају на увођење нових пословних процеса заснованих на високој технологији или новом информационом систему. Како дигитализовање пословања уводи нове ризике повезане са новим технолошким трендовима, посебан значај интерна ревизија остварује у обезбеђивању правилног препознавања и разматрања технолошких ризика. Ризици везани за увођење нових технологија односе се на (Deloitte, 2018, 5):

- адекватан избор средстава за примену дигиталног програма који је у контексту пословних циљева,
- постављање тона управљања ризиком у фази пројектовања дигиталног програма и
- давања приоритета иницијативама које осигуравају минимални негативан утицај или прекид услуге.

Када препозна ове ризике, од интерне ревизије се очекује да: усагласи активности процене ризика информационих технологија са проценом свеукупног ризика пословања предузећа; повеже процену ризика са стратегијским циљевима предузећа и укључи повратне информације од стејкхолдера у циљу валидације усаглашености ризика са циљевима (PWC, 2017, 4). На тај начин, интерна ревизија проценом ризика увођења информационих технологија који су специфични за конкретно предузеће, не заостаје и не допушта њихово увођење без адекватно постављених контрола. Њен допринос управо се огледа у томе да по питању

трансформационих иницијатива адекватно идентификује нове ризике и препоручује успостављање интерних контрола које ће елиминисати те ризике пре него што се они испоље.

Након увођења нових технологија, од интерне ревизије се очекује да адекватно сачини профил ризика за цело предузеће, односно да спроведе свеобухватну процену ризика коју доносе нови технолошки трендови. Ту се имају у виду две групе ризика, односно, две области настанка ризика (Deloitte, 2018, 5):

- ризици имплементације (коришћење дигиталне технологије за различите пословне процесе, култура дигиталног начина размишљања и сигурна употреба дигиталних компоненти и сл.) и
- ризици управљања (ефикасно управљање дигиталним трансформацијама како би се осигурала синергија између различитих функција и елиминисало настајање ризика услед зависности процеса, успостављање оквира управљања ризиком који може бити коришћен за управљање ризицима који могу настати са будућим дигиталним иницијативама).

Таква ефикасна и потпуна процена ризика промовише повећану свест на нивоу менаџмента и одбора око критичних ризика које носе информационе технологије и значаја обезбеђивања сигурности у виртуелном пословном окружењу.

4. ИМПЛИКАЦИЈЕ ДИГИТАЛИЗАЦИЈЕ НА ПРОФЕСИЈУ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Дигитализација пословања је значајно условила промену постојећих и увођење нових објеката и предмета ревизије. Како би била у могућности да одговори на увећане захтеве и очекивања стејкхолдера, логично, дошло је и до одговарајућих промена у професији интерне ревизије. Те промене се огледају у начину извођења интерне ревизије али и вештинама којима интерни ревизори морају да овладају како би ефективно изводили ревизију. Тачније, пружање доприноса процесу дигиталне трансформације пословања нужно изискује и спровођење дигиталне трансформације деловања интерне ревизије, иновирање целокупног процеса и едукацију интерних ревизора (PWC, 2018, 3). Само агилна интерна ревизија, која је у могућности да се брзо прилагоди променама које иду у корак са иновацијама, у могућности је да се добро стратешки позиционира и пружи неопходну подршку управљачким структурама предузећа. С тим у вези, долази до увођења анализе засноване на интелегентним системима, аутоматизације процеса ревизије, континуирано праћење и фокусирање на дубинску анализу података и визуализацију за боље доношење одлука (Bone, 2018, 19). Такође, употреба мобилних уређаја пружа интерним ревизорима могућност напредног прикупљања и анализирања података и тестирања, односно елиминисања ограничења у смислу немогућности извршавања посла. Притом, могућност примене нове технологије које се већ употребљавају у предузећу у циљу пословне и финансијске анализе, маркетинга и сл. представљају велику шансу за интерну ревизију да њиховим имплементирањем унапреди и своју ефикасност и ефективност. Бенефити коришћења постојећих технологија огледају се у томе што су у предузећима запослени експерти који могу пружити техничку помоћ интерној ревизији у коришћењу технологије, ове технологије омогућавају тренутни приступ подацима које ревизори желе да анализирају и сл. (Norman, 2013, 32).

Применом напредних технологија интерна ревизија прве предности остварује већ у фази планирања, када сачињава ревизорски план који би требало да буде уравнотежен, узимајући у обзир идентификоване ризичне области, релевантна регулаторна очекивања, захтеве заинтересованих страна, те нове трендове и могућности. Ангажмане треба планирати и развијати у складу са новим технолошким ризицима и кључним потребама и циљевима предузећа и вршити његову промену са сваком променом ризика. Како се, пак, у ери дигитализације, ризици брзо мењају, тако се од интерних ревизора захтева да адекватно идентификују и разумеју ризике и усаглашавају своје планове констатнтно. Значајну подршку у томе пружа им примена постојећих технолошких решења у предузећу која интегришу корпоративне ризике на основу којих ревизори ажурирају своје планове (Norman, 2013, 33). Такође, погодност интерној ревизији у проналажењу ризика у предузећу, и на основу тога одређивање приоритета, пружа примена доступних алата за анализу података и визуелизацију.

Даље, технолошким унапређењима прикупљање и анализа података, а затим и њихова употреба, знатно је унапређена. Информационе технологије омогућавају чување веће количине података у вези са пословним процесима које интерни ревизори користе и над којима примењују аналитичке процедуре. Поред тога, иако су деценијама уназад интерни ревизори користили различите софтвере, дизајниране искључиво за њихове потребе, нове технологије подразумевају напредне софтвере за анализу који су у многоме надмашили претходна решења за прикупљање и анализу података и просторно и временски (не уносе се подаци у софтвер већ се примењују они који могу да приступе различитим базама података). Оваква решења омогућавају примену потпуно интегрисаних аналитичких поступака и когнитивних аналитичких поступака као кључних трендова који значајније утичу на трансформацију деловања интерне ревизије (Maes, Chuah, 2016, 35-39). Конкретније, потпуно интегрисана анализа података, интерним ревизорима пружа могућност анализирања ризика целе

популације и утврђивања потенцијалних корелација, обезбеђивање предвиђања и извештавања о питањима за које су стејкхолдери посебно заинтересовани (The Institute of Internal Auditors, 2018, 4). Интегрисана, аутоматизована платформа трансформише и побољшава начин на који се ревизија обавља заснивајући се на аналитици на нивоу целог предузећа и прогресивном механизму за повратне информације. Применом аналитичких платформи интерни ревизори пружају увид у трендове контроле перформанси у скоро реалном времену. Како се пак од интерне ревизије очекује да представи нове идеје и понуди нове перспективе, ревизори могу користити когнитивну технологију да редизајнирају свој рад у смислу анализа великог обима структурираних и неструктурираних података (Bone, 2018, 20). Тачније, когнитивна анализа, која је синоним за вештачку интелигенцију, подразумева употребу машинског учења и обраде природног језика како би се опонашао капацитет људског мозга у циљу извлачења закључака из постојећих података и образаца (Maes, Chuah, 2016, 38).

Примена нове технологије значајно је унапредила и начин извештавања и саме извештаје интерне ревизије. Стејкхолдери интерне ревизије сада добијају појединачне, кварталне и годишње извештаје који се фокусирају на пружање дубљих спознаја и указују на срж, врло брзо су читљиви и лако разумљиви, те се у складу са препорукама које садрже може брзо поступати. Нова технологија визуелизације пружа више опција руководиоцима интерне ревизије да налазе представе у виду слика, графикона, дијаграма и шема који се применом одговарајућих софтвера аутоматски уметну у ревизорски извештај. Поред тога, неки алати омогућавају и аутоматско повезивање информација садржаних у ревизорском извештају са радним папирима који упућују на процес прикупљања и анализе података, извршених процена и сл. (Moorthy, Seetharaman, Mohamed, Gopalan, San, 2011, 3535).

Усвајање технолошких решења у интерној ревизији неизоставно подразумева и развијање и овладавање новим вештинама од стране интерних ревизора. Истина, традиционално ревизијско образовање је важно и увек ће бити важно. Ипак, континуирана едукација унапређивање вештина у вези на информационим технологијама кључни су моменат у навирању новим пословним светом (The Institute of Internal Auditors Global, 2018, 2-3), јер интерна ревизија може усвојити најбољу стратегију, али је, засигурно, без кадра са одговарајућим вештинама и знањем неће моћи извршити (PWC, 2018, 24). Познато је да један од четири основна принципа рада интерних ревизора, принцип компетентности захтева од интерних ревизора да пружају само оне услуге за које имају довољно знања, вештине и искуства. Због тога је у Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије, Институт интерних ревизора овом питању доделио адекватну пажњу. Тако, стандард 1210 – Стручност налаже да интерни ревизори морају поседовати знање, вештине и друге способности потребне за извршавање њихове појединачне одговорности, при чему се делом 1210.A3 посебно обавезују интерни ревизори да поседују довољно знања о кључним информационо-технолошким ризицима и расположивим ревизорским техникама заснованим на технологији, како би извршили послове који су има додељени. Поред тога, Институт интерних ревизора додатно охрабрује своје чланове да користе технологију у обављању активности интерне ревизије, наводећи да „у вршењу дужне професионалне пажње интерни ревизора морају узети у обзир коришћење ревизије засноване на технологији и друге технике за анализу података“ (1220.A2).

Активност интерне ревизије мора колективно поседовати или прибавити знања, вештине и друге способности потребне за извршавање њених дужности. У ери дигитализације интерни ревизори морају проширити и продубити своје вештине, при чему, проналажење баланса између чврстих и меких вештина свакако ће бити кључно. Критичко размишљање, комуникационе вештине, моћ убеђивања, професионална етика, разумевање процеса, информатичка знања, рачуноводствена знања, знања о управљању ризицима и управљања квалитетом, вештине анализе података, знање о субјективности и приватности података, знања о финансијама и др. кључна су знања и вештине којима интерни ревизори морају да овладају. Чињеница јесте да нема неких посебно нових вештина, међутим, ипак мора постојати свест да ће неке од њих бити мање, а неке посебно битне. Оне које се посебно истичу подразумевају (Chartered Institute of Internal Auditors, 2017, 4): *агилност* – вештина која је есенцијална у новим условима пословања имајући у виду да дигитална трансформација подразумева сталне технолошке промене; *вештине анализе* података применом нових технологија која омогућава интерним ревизорима да помогну у испоруци, не само додатне, већ и мерљиве, вредности за предузеће; вештина адекватног *шифрирања података* које омогућује интерним ревизорима адекватно комуницирање не само са ИТ колегама, већ и колегама Генерације Z¹; *дигитална интелигенција* – подразумева сигурност и способност вођења смислених дијалога са менаџментом предузећа; *организационе вештине* које омогућавају интерним ревизорима управљање радионицама, усмеравање тимова у виртуелном окружењу и вођења Скуре састанака; вештина брзог *прилагођавања радном окружењу* – посебно важна вештина у условима дигитализације када је радни простор интерних ревизора мобилан, променљив, када се користи од стране више ревизора и др.; *лично брендирање* – вештина остављања адекватног професионалног и личног утиска. Истина,

¹ Генерацију Z чине појединци код којих је распрострањена употреба интернета од раног доба. Главна карактеристике ове генерације је примена технологије у комуницирању, сарадњи, повезивању и испољавању креативности.

данас јесте развијена свест да је интерна ревизија „прозор који пружа поглед на целу компанију“ (Gramlin, Maletta, Schneider, Church, 2004, 196), међутим, лошим и неприкладним представљањем интерни ревизори могу лако да изгубе свој кредибилитет; *вештине презентовања* – бити способан адекватно презентовати резултате рада, јер је много теже заборавити добру презентацију него добар писани извештај.

Свакако, управљање талентима, континуирана едукација и развијање нових знања и вештина, одувек је била значајна брига руководиоца интерне ревизије. Ипак, данас ово питање заслужује посебну пажњу јер, како наводе из Института интерних ревизора, у данашње време главни проблем функције интерне ревизије и главних интерних ревизора постаје проналазак одговарајућих кандидата, односно, кандидата са потребним знањима, вештинама и способностима за испуњавање нових улога те процењивање, ревидирање и саветовање о новим и растућим ризицима (The Institute of Internal Auditors Global, 2018, 1). Због тога, данас се интерни ревизори посебно охрабрују да додатно стичу и потврде своју стручност кроз стицање одговарајућих професионалних сертификата и квалификација. Ту могућност им посебно пружа међународна Асоцијација за ревизију и контролу информационих система (engl. Information Systems Audit and Control Association – ISACA) која је поставила препознатљиве стандарде, креирала сертификате и континуирано учествује у едукацији великог броја стручњака из области информационих технологија. У том смислу, данас су за обављање интерне ревизије посебно привлачни Сертификовани ревизор информационих система (CISA – Certified Information Systems Auditor), Сертификовани менаџер информационе сигурности (CISM – Certified Information Security Manager), кандидати који поседују Сертификат управљања ИТ организацијом (CGEIT – Certified in the Governance of Enterprise IT) и Сертификат за управљање ризицима и контролама у оквиру ИТ система (CRISC – Certified in Risk and Information Systems Control). Дакле, само интерни ревизори који пажљиво проширују своје компетенције и извршавају свој рад применом нових технологија биће боље припремљени да служе својој сврси. Такви кандидати могу понудити дубљи увид у cyber безбедност, нове технологије, управљање информационим технологијама и пружање услуга, пословне апликације и осигурање пројеката чиме се и промовише дубина и квалитет испоручених услуга интерне ревизије, подстичу бољи односи и стратешка партнерства са кључним стејкхолдерима и посебно гради кредибилитет функције интерне ревизије.

5. ЗАКЉУЧАК

Савремене услове пословања карактеришу сталне промене које се, захваљујући, дигиталној технологији никада брже нису дешавале. Данас се предузећа суочавају са новим трендовима и концептима повезаним са дигитализацијом пословања - применом информационо-комуникационих технологија у свим сегментима пословања. Имплементација дигиталне технологије олакшава извршавање процеса и решавање пословних проблема, доприноси остваривању конкурентске предности и значајном смањењу трошкова пословања. Како постају свесна нових вредности заснованих на дигитализацији пословања, предузећима постаје императив праћење трендова и нових приступа које доноси убрзана технолошка експанзија. Ипак, имајући у виду чињеницу да поред предности, дигитализација повећава комплексност пословања и излаже предузећа новим, нетрадиционалним ризицима, успешност предузећа биће условљена адекватним управљањем дигиталном трансформацијом и њеним дугорочним интеграцијом у пословну стратегију.

Како интерна ревизија носи епитет стратегијског партнера менаџмента који му помаже у остваривању циљева, значајна подршка и помоћ у планирању и имплементирању дигиталне трансформације очекује се управо од ове функције. Интерна ревизија је у јединственој позицији да процени да ли управљање информационим технологијама подржава стратегију и циљеве предузећа и пружи препоруке за унапређивање тамо где је потребно. Бројни показатељи указују на све већу брзину технолошких промена, уз пратеће промене у ревизорским праксама и техникама подршке. Кључно подручје испоручивања вредности интерне ревизије је да се фокусирањем на ризике који прате дигиталну трансформацију, пружи помоћ предузећу у редизајнирању интерних контрола и модернизацији пословних процеса.

Ефективно деловање интерне ревизије у смислу пружања уверавања и савета усмерених на адекватну реализацију дигиталне трансформације, захтева и да се на нивоу функције интерне ревизије адекватно спроводи овај процес. Дигитално трансформисање интерне ревизије подразумева усвајање нових технологија које ће у многоме променити начин ангажовања, односно методологију рада и на тај начин је прилагодити динамичном и ризичном окружењу. Прилагођавањем свог деловања променама које иду у корак са иновацијама, интерна ревизија остварује значајно унапређење својих активности у свим фазама рада – планирања, тестирања и извештавања. Олакшана је идентификација ризика, обезбеђена је брза и сложена анализа великог обима података, унапређени су извештаји новим технологијама визуелизације. Такође, могућност дигиталне трансформације процеса ревизије захтева и трансформацију знања и вештина интерних ревизора. Поред традиционалног ревизорског образовања, данас се посебно важним сматра овладавање меким, интерперсоналним вештинама.

РЕФЕРЕНЦЕ:

- Bone, J. (2018). Five Trends Shaping Digital Transformation. *Internal Auditor*, 75 (5), 19-21
- Chartered Institute of Internal Auditors. (21. децембар 2017). *Impact of digitisation on the internal audit activity*. Преузето 20. марта 2019. са сајта [file:///C:/Users/Milica/Downloads/Impact%20of%20digitisation%20on%20the%20internal%20audit%20activity%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Milica/Downloads/Impact%20of%20digitisation%20on%20the%20internal%20audit%20activity%20(4).pdf)
- Deloitte. (2018). *Managing Risk in Digital Transformation*. Преузето 22. марта 2019 са сајта <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/in-ra-managing-risk-in-digital-transformation-1-noexp.pdf>
- Đorđević, M. i Đukić, T. (2018). Internal Audit and Company Performance in the Republic of Serbia. *TEME*, 2, 585-599
- Gramlin, A, Maletta, M., Schneider, A., Church, B. (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*, Vol. 23, 192-244
- Karlsen, A.C, Wallberg, M. (2017) *The effects of digitalization on auditors' tools and working methods: A study of the audit profession*.
- Maes, T., Chuah, H. (2016). *Technology – Enabled Internal Audit*, KPMG
- Moorthy, K., Seetharaman, A., Mohamed, Z., Gopalan. M., San, H.L. (2011). The impact of information technology on internal auditing. *African Journal of Business Management* 5(9), 3523-3539
- Norman, M. (2013). Technology for Internal Auditors. *Internal Auditor*, 70 (4), 30-34
- Parida V. (2018) *Digitalization*. In: *Addressing Social Challenges*, eds. Frishammar, J., Ericsson A., 23-38
- Parviainen P. et al. (2017) Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information system and project management*, 5(1), 63-77
- Peitz, M., Waldfoegel, J. (2013) *The Oxford Handbook of the Digital Economy*. Oxford University Press
- PricewaterhouseCoopers – PWC. (2017). *Transforming Internal Audit to drive digital value, Meeting technology disruption with strategically aligned solutions*. Преузето 23. марта 2019 са сајта <https://www.pwc.com/sg/en/risk-assurance/assets/internal-audit-transform-ia-to-drive-digital-value.pdf>
- PricewaterhouseCoopers – PWC. (2018). *2018 State of the Internal Audit Profession Study – Moving at the Speed of Innovation: The Foundational Tools and Talents of Technology – Enabled Internal Audit*. Преузето 22. марта 2019 са сајта <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/state-of-the-internal-audit-2018.pdf>
- Riddley, Jafferey, (2008) *Cutting Edge Internal Auditing*. Wiley
- The Institute of Internal Auditors. (2016). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*
- The Institute of Internal Auditors. (2018a). *GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS 2018: Top Risks Faced by Chief Audit Executives*. Преузето 18. марта 2019. са сајта <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GPI-2018-Top-Risks-Faced-by-CAES.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2018b). *Auditing IT Governance*. Преузето 18. марта 2019. са сајта <https://www.iiainl.nl/SiteFiles/GTAG%2017%20Auditing%20IT%20Governance.pdf>
- www.gartner.com, приступљено 01.март 2019