

МЕСТО, УЛОГА И ЗНАЧАЈ АГИЛНЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

THE PLACE, ROLE AND SIGNIFICANCE OF AGILE INTERNAL AUDIT

Марина Протић

Confida Serbia, аудит директор, Београд, Србија
majaprotic@yahoo.com
ORCID: 0000-0001-8077-1072

Петро Петровић

Институт за међународну политику и привреду, Београд, Србија
pbp954@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8908-6431

Србијанка Стојић

Јавно водопривредно предузеће „Србијаводе“, Београд, Србија
srbijanka.stojic@srbijavode.rs
ORCID: 0000-0002-7456-2079

***Апстракт:** Један од све важнијих концепата процеса управљања променама представља агилност (agile) која своју неизоставну улогу има и у деловању функција интерне ревизије, а посебно мења традиционалну методологију интерне ревизије. Применом агилне методологије у интерној ревизији остварују се јаснији и вреднији резултати ангажмана интерне ревизије у односу на традиционалну методологију јер се унапређује обављање ангажмана те поједностављује процес документовања резултата. Нагле и динамичне промене тржишних услова пословања све више удаљавају, привредне субјекте, од планираног процеса ревизије. У таквим условима, приступ који је све више заступљен подразумева агилност, односно брже прилагођавање спољњем и унутрашњем, сложеном, окружењу, са резултатом побољшавања оперативних перформанси, квалитета и задовољства клијената ревизије. Један од начина да се агилност uvede у интерну ревизију је усвајање Scrum-а, приступа управљања примењеног у бројним пројектним организацијама у различитим индустријским гранама. Коришћењем најбољих искустава ове методологије остварио би се бољи преглед, размишљање, учење и прилагођавање. Императиви – провери и прилагоди, својствени Scrum-и, омогућују тимовима да ефикасно раде у стално променљивим условима, што резултатира доста високим нивоом одрживе продуктивности. У раду се даје преглед агилних организација, специфичних планирања, Scrum принципа и концепата за примену код ревизорских тимова.*

Кључне ријечи: интерна ревизија, агилност, предузимљивост, компјутеризација.

JEL класификација: M42, G29, 38

Abstract: *One of the increasingly important concepts of the change management process is agility, which plays an indispensable role in the functioning of internal audit functions, and in particular changes the traditional methodology of internal audit. The application of agile methodology in internal audit achieves clearer and more valuable results of internal audit engagement compared to the traditional methodology because it improves the performance of engagement and simplifies the process of documenting the results. The dynamic changes in the market conditions are increase singly moving away from the reactive audit planning. The increasingly prevalent approach implies agility, i.e. faster adjustment to the external and internal environment, whose result includes the improved operational performance, quality and satisfaction of audit clients. One way to bring agility to internal audit is to adopt Scrum, a management approach applied in a number of project organizations in different industries. By implementing the best experiences of Scrum, a better overview, thinking, learning and adjustment would be achieved. The principles of having to check and adjust, which are inherent in Scrum, enable the teams to work efficiently in the ever-changing conditions, resulting in a high level of sustainable productivity. The paper provides an overview of agile organizations, specific planning, scrum principles and concepts for application in audit teams.*

Key Words: internal audit, agility, entrepreneurship, computerization

JEL classification: M42, G29, 38

1. УВОД

У време сталних, и нарастајућих, поремећаја пословања и константних глобалних криза знање и вештина управљања односно доношење пословних одлука константно је у фокусу пословања. Управљање променама представља кључни процес који доприноси успешности пословања предузећа. У истом светлу и значају посматра се и деловање функције и процеса интерне ревизије у великом броју пословних субјеката. Све важнији концепт управљања променама је агилност (Agile) која има велику улогу и у деловању функција интерне ревизије, а посебно мења њену традиционалну методологију. Овај, нови, методолошки процес у интерној ревизији може омогућити јасније и вредније резултате ангажмана интерне ревизије у односу на традиционалну методологију. Сматра се да она унапређује обављање ангажмана те поједностављује процес документовања резултата у виду најмање четири трансформационе промене, а то су (Тушек, Халар, 2022, стр.91-95): побољшано планирање интерне ревизије, оснажени и оспособљени ревизијски тимови, убрзани циклуси испоруке резултата и вредни увиди. Овај рад има амбицију да прикаже кључне промене и разлике које агилна трансформација ствара у деловању функција интерне ревизије када се имплементира агилна

методологија, односно усвоје вредности и начела дефинисана Прогласом о битном методу агилног развоја софтвера унутра подручја интерне ревизије. Уз то се приказују кључне смернице, изазови, најбоље праксе и кључне препоруке за имплементацију и успешно усвајање агилне методологије у функцијама интерне ревизије.

2. МАТЕРИЈАЛИ И МЕТОДЕ

2.1. Методе истраживања

Проблематика и опредељени приступ у истраживањима определили су и одабир научне методологије коју треба применити. Претпостављени циљ рада, условно је коришћење следећих метода истраживања: методе анализе и синтезе (јер се рад заснива на кључним стратешким документима и програмима и научним фундаменталним истраживањима) у условима опште кризе изазане пандемијом. Потом, коришћена је релевантна стручна литература у званичним документима и публикацијама, па је било неопходно извршити адекватну селекцију, обраду и анализу релевантне теоријске грађе и резултата претходних истраживања у овој комплексној области. Такође коришћен је метод компарације и аналогije, у усмеравању научних истраживања у домену хотелијерства. Битан је био и метод дескрипције у смислу описа стања и мера у кризној ситуацији и предвиђања будућих праваца истраживања. Управо је, још недокрајчена, пандемија респираторне болести, те нова енергетска криза, односно нови и нарастајући макроекономски, финансијски и нефинансијски ризици, нове технологије и повезане дисрупције, ризици и контроле у пословању привредних субјеката, као и многобројне друге неизвесности, које производе и бројне нове изазове с којима се треба суочити али и очекивања пред менаџментом предузећа, као од интерне ревизије, као њихову „десну руку“. Стога је неопходно да се предузећа прилагођавају како би им био осигуран опстанак. Интерни ревизори, имајући то у виду, треба да сагледају реално стање и перспективе у пословном окружењу, односно да имају могућност антиципирања свих кључних савремених изазова и трендова у свом деловању с којима се могу суочити, као и очекивања од интересно-утицајних група који ће морати испунити. Међутим, како би се интерни ревизори боље припремили за турбулентно раздобље, аутори у овом раду дају преглед и сажетак кључних изазова, очекивања, перспектива и трендова с којима ће се функција интерне ревизије суочавати у наредом како краткорочном тако и у дугорочном периоду.

2. 2. Дефинисање методологије у агилним трансформацијама

Задатак менаџмента, поготово у условима опште кризе, је континуитет у изграђивању лидерских способности у ситуацијама када руководство још увек није стекло лоше навике. Динамични трендови и изазови условили су да коришћење агилних технологија заузима све важније место и улогу, појавом турбулентних кретања у пословању, тако да предузећа све више настоје да подстичу агилне трансформације, уопште, а не само у ИТ секторима (Lyle, 2019,

стр.32). У принципу, организациона структура се може премоделовати, могу се доносити и одлуке, али се људи неће мењати само зато што се сада од њих то очекује и зато што је промењена систематизација, те тако промењен и назив њиховог радног места. Они и даље прате добре лидере и понашају се тако да то доводи до успеха и награда. С друге стране могу да елиминирају оно понашање које их доводи до казне. Међутим, о награди и казни одлучују њихови руководиоци, па је први корак трансформације проналазак професионалног руководства, за шта је од пресудне важности њихова информатичка писменост и агилни лидерски профил. При томе треба имати у виду да је концепт агилне особе заснован на постојећем скупу особина, који се могу идентификовати употребом било ког познатог психолошког модела личности (Јеремић, Јеремић, Јаковљевић, 2020, стр.57-63). Личности оваквог профила могу заузимати места топ менаџмента или се могу ангажовати нови људски ресурси. Међутим, потребно је објективно проценити њихове компетенције и у складу са тим доделити им одговарајући ниво одговорности (Габор, 2020, стр.54). То се сматра почетком трансформације. Методологија Scrum се карактерише као агилна у креирању и развоју софтвера. Дефиниција агилног дата је у „Манифесту агилног“ и подразумева низ вредности и принципа који дају смернице како би одговорили на промене и начин борбе са неизвесношћу. Агилне организације су у стању да се брзо мењају, да буду флексибилне. То значи да се ефективно прилагођавају променама, да дају брз одговор јер је то и једини начин да се прилагоде турбулентним условима пословања. „Манифест агилног“ (Manifest agility, 2021, стр.21-30) одредили су још 2001. године софтвер девелопери (оснивачима ове методологије сматрају се Jeff Sutherland i Ken Schwaber), а заснована је 90-их година двадесетог века. Пројекат су носили, од 2001. године лидери за развој пројекта софтвера, са настојањем да открију боље механизме за развој софтвера. Апострофиране су четири агилне вредности, а то су (Јеремић, Јеремић, Јаковљевић, 2022, стр.92.): 1. Појединци и интеракције важнији су од процеса и алата; 2. Функционалан софтвер битнији је од обимне документације; 3. Сарадња са клијентима важнија је од дефинисања уговора; 4. Реаговање на промене битније је од праћења плана. Углавном, јасно је да агилно представља много шири појам од процеса или групе процеса. Међутим, често корпоративна култура кочи неопходне промене у организацији. Зато се већина тимова и организација, када се почне са агилним развојем софтвера, првенствено фокусира на бољу сарадњу и организацију посла, а да се ефикасно суочава са неизвесношћу.

3. АГИЛНА МЕТОДОЛОГИЈА И СОФТВЕР У ИНТЕРНОЈ РЕВИЗИЈИ

Примена агилне методологије и одређених пракси, дугорочно, доноси користи, као: повећање транспарентности, побољшану комуникацију, могућност да се мењају приоритети. Углавном се агилност везује за развој софтвера, али у улози ИТ тима лако се може препознати активност интерне ревизије, уколико се обрати пажња на агилне методе. Клијенти односно корисници могу се, подједнако, поистоветити са клијентима ревизије (било ког сектора фирме) који користе одређени софтвер. Неки истраживачи наводе да 84% предузећа користе

агилне методе за развој софтвера (Марчинко, 2017, стр.12). Агилне методе такође имају и неколико основних елемената управљања: визуелна контрола, локација тима, спровођење тестова, сарадња тимова. Неопходно је одредити и поделити задатке да би се посао обавио у предвиђеном року. Потреба да рад, у интерној ревизији, треба да, притом, карактеришу стабилност, прилагодљивост и креативност. Информатичари, у развоју софтвера сусрећу се са три врсте проблема (Wright, 2019, стр.53): 1. на који начин представити софтверске захтеве како би били разумљиви укљученима у пројекат, без обзира на њихову функцију; 2. стални прилив нових идеја и промена, које могу потицати од корисника, и ово отежава планирање и оптимизацију очекиваног времена развоја софтвера; 3. проналажење грешке тако што програмски код користи технику по имену тестирање (процес валидизације и провере). Уобичајено се тестирање обавља након завршетка фазе кодирања, а поступци испитивања се разликују према методологији. Најновије развојне методологије, као што су агилне методологије развоја софтвера, међутим, често врше тестирање током развоја, зато што би рано откривање грешака требало да уштеди средства.

4. АГИЛНИ ПРИНЦИПИ И SCRUM МЕТОДОЛОГИЈА

4.1. Принципи и значај

Примена методологије је много лакша у стартап компанијама („startup companies“), јер оне тек креирају своје организације (у складу са принципима агилног пословања) док су друге организације, а поготово велики привредни субјекти, са окоштаним структурама и хијерархијама. Њихове трансформације захтевају велики труд и упуштање у велике изазове, међу којима је трансформација људских ресурса, да буду опрезни и избегавају грешке. Успех агилне трансформације зависи од брзине прилагођавања кључних извршилаца, и од брзине промене организационе културе предузећа. Како би посао био успешан, од низа методологија који се односе на пројекте или ревизорске аранжмане, треба знати одабрати ону праву. Покретачи агилних методологија биле су ИТ компаније које су усредсређене на софтвере. На пример, када су у питању пројекти са јасно дефинисаним захтевима и циљевима, употребљава се нека од традиционалних методологија, као што је на пример модел водопада (<https://rti.etf.bg.ac.rs>). Осим тога, за пројекте без јасно одређених циљева и захтева користи се агилна методологија. Поређење са интерном ревизијом се налази у редовним и ванредним ревизијама. Међутим, и поред све веће употребе агилних метода, не могу се сви пројекти водити агилно јер некада морају бити претходна сложена планирања. Основна разлика између агилних, модерних метода, и оних који су традиционални (имају унапред испланиран пројекат, који се током развоја не може мењати) налази се у могућности промене захтева. С друге стране, агилне методе су доста флексибилније и подложне су променама. То је, управо, најважнији помак или предност агилних у односу на традиционалне методе, премда и те методе поред предности имају своје недостатке. Агилне принципе карактеришу интеративни и инкрементални приступ развоја софтвера. Инкрементални развој представља развој самог

софтвера корак по корак односно у фазама. Други модел приступа, итеративни начин, представља стратегију временског планирања, у коме се софтвер, кроз сваки дефинисани период, може додатно усавршавати. Осим тога, за разлику од традиционалне (која током реализације пројекта не одступа од планираног) Scrum методологија има за циљ да буде врло флексибилна и омогућава тиму за развој, да у сваком тренутку, промени захтеве корисника/клијента/купца. При томе се има у виду да се пословање, тржиште и технологија стално мењају, па је због тога потребно имати механизам за прилагођавање новонасталим ситуацијама. Потом, предност је и у томе што ова, агилна, методологија подразумева могућност да би се спречили проблеми као што су: дуг циклус израде, потешкоће у учењу и употреби, превише бирократије и документације, недостатак флексибилности. Агилни приступ карактеришу (Јеремиић, Јеремиић, Јаковљевић, 2022, стр.94): постепени развој-кратки циклуси; стална комуникација и сарадња са корисницима; лако учење и коришћење метода; лака интеграција промена захтева клијента у реалном времену; једноставан, лако разумљив и чврст развојни процес; фокус на битним функционалностима за које је тим за развој проценио да се могу имплементирати; свакодневна комуникација тима на састанцима, усредсређена само на битне чињенице; комуникација свих чланова Scrum тима; задовољни чланови тима што резултира бољим квалитетом производа и бржим развојем. У сваком случају, одабир одговарајуће методологије зависи од природе задатка па се, често, користи комбинација одређених методологија, како би пројекат имао што већи успех. Међутим, понекад се бирају две методологије које, иако су потпуно супротне, покривају различита подручја. Стога се као најпознатија методологија (или оквир методологије) истакао се Scrum. Ова методологија се у свету савременог развоја, наметнула, пре свега, због своје прилагодљивости. Поред свих ових развијених и прилагођених методологија, увек постоји могућност да се пројекат заврши неуспешно. Без обзира на то, важно је да се из сваког пројекта извуче оно корисно, те да се методологије унапређују и надограђују. Scrum се заснива на три фактора: транспарентност, ревидирање и прилагођавање. Сви су они од велике важности за тим, који учи из свог искуства и прилагодљивости својих активности својих захтевима окружења које се стално мења: (1) Транспарентност захтева заједнички језик и подразумева да се примењује општи стандард, са истом дефиницијом циља пројекта од свих учесника; (2) Ревизија је неопходна да би жељени циљ био испуњен, и откриле нежељене варијације и отклониле могуће грешке, и прилагодио процес; (3) Адаптација захтева прилагођавања која треба што брже спровести, како би се отклониле нежељене варијације. Scrum тимови раде у кратким, одрживим радним циклусима (sprint) који су осмишљени да производе висококвалитетни производ, на крају сваког циклуса. Производња у циклусима усредсређује тим на тренутне задатке, уз довољно времена за преглед, размишљање, учење и прилагођавање. Временски период је ограничен, од седмице до месец дана, у зависности колико је времена предвиђено да би се реализовали резултати пројекта предвиђени циљем, с тим што је дужина спринта стална за сво време трајања пројекта. То је битно због тога како би тим могао да развије свој радни

ритам и прецизно предвиди количину предвиђеног посла коју треба да оствари. Постоје и друге агилне технике (имајући у виду да су организације, тимови али и појединци, сложени адаптивни системи – стално померају очекивања од начина за постизање циљева пројекта) као на пример Kanban-а (Golchev, Jovanoski, Gechevska, Minovski, 2015, str. 55-60), али Scrum се фокусира на кратке итерације рада.

4.2. Резултати истраживања

Истраживања су обухватала узорак руководилаца интерне ревизије (CAE), руководилаца средњег нивоа менаџмента и партнера ревизор. Одговори ревизора (на скали оцена: 1-потпуно се не слажем и 5-потпуно се слажем) указују на то да се обим и квалитет услуга ревизорских кућа подиже на виши ниво ако су агилније. Многи испитаници се слажу да је „ревизорско окружење доследно и предвидљиво“ (просечна оцена 2,23). Међутим, појавом општих и непредвидивих криза, окружење традиционално стабилно, постаје за будућност ревизије све неизвесније. Дакле, у нестабилним временима и условима пословања веће и неочекиване промене, неопходне су, осим ефикасности потрошње, и подизање нивоа перформанси флексибилности и агилности система. То значи изналажење могућности да се предузме брзо прилагоди, да одговори новим заахтевима и да одржи своју конкурентску позицију. У ситуацијама када се појављују нови обрасци понашања, способност брзог прилагођавања врло динамичном ревизорском окружењу имаће врло значајно место, улогу и значај. То значи да ревизори уместо да пасивно ишчекују промене, агилни ревизорски тимови стално ће тражити и оцењивати нове ревизорске доказе у настојању да побољшају квалитет ревизије, сталним обогаћивањем свог знања и усавршавањем. У истраживањима (Wright, 2019, стр. 144-153) истичу се још неке предности агилности у ревизији:

- Способност да се више ослони на друге пружаоце уверавања у моделу три линије одбране;
- Јасна и директна веза између ревизорског рада и пословних циљева;
- Ревизија цео свој фокус усмерава на корисника, те првенствено мора да разуме његово пословање и циљеве.
- Агилни ревизорски тимови стално ће тражити и оцењивати нове ревизорске доказе у настојању да подигну ниво квалитета ревизије;
- Лако прилагођавање даљинској ревизији (за време глобалне кризе изазване пандемијом), премда агилна ревизија препоручује сарадњу по принципу комуникације лицем у лице, данашња технологија и ново пословно окружење намећу ревизорима (који раде на агилним пројектима) да користе нове алате, као што су на пр. видео конференције а дигитална технологија, такође, олакшава сарадњу и смањује трошкове ревизије;
- Побољшана флексибилност у идентификовању и процени ризика;
- Мање пропуштених рокова (лоше управљање пројектима, одуговлачење и неуспех у ескалацији проблема рано резултирају пропуштањем рокова, а агилна ревизија се бави сваким од њих);

- Флексибилнији процеси и механизми извештавања (оквир агилне ревизије уграђује флексибилност и флуидност-ако тиму нешто не успе он је овлашћен да то и промени);
- Ревизори и клијенти ревизије деле власништво над завршетком ревизије (они одређују шта ће завршити и за које време, јер агилни приступ јача одговорност за завршетак ревизије);
- Оштрији фокус на ризицима (агилна ревизија се све више усредсређује на одређени ризик);
- Подршка за прелазак на динамички процес процене ризика (примена флексибилних процеса као и коришћење података у детектовању динамичких процена ризика дају флексибилност у ревизији најистакнутијих ризика);
- Могућност развијања лидерских способности и пораст обима знања за ревизоре (агилна ревизија оснажује сваког ревизора и пружа могућности за будуће вођење ревизије на сваком нивоу).

У нестабилним условима који су очигледни почетком двадесетпрвог века, пословни модел агилног предузећа треба (Јеремић, Јеремић, Недељковић, 2019, стр.92):

- а) да буде заснован на агилној стратегији и организацији у чијем фокусу су захтеви тражње;
- б) да поседује способност одговора на средњорочне и краткорочне промене и захтеве тражње, односно да омогући флексибилност и резонзивност;
- в) да рачуна на најбоље оперативне перформансе и интерну ефикасност.

Ревизори и клијенти ревизије деле власништво над завршетком ревизије. То значи да у пословном моделу агилног предузећа приступ ревизије би требало да буде поједностављен и тактички, омогућујући ревизорима да се брзо прилагоде. Ревизија усмерена на рокове ствара притисак који последично води нижем квалитету ревизије. Стога, флексибилни ревизорски тимови временом постају све ефикаснији и постижу већи ниво квалитета својих извештаја. Међутим, да би организација постала агилна потребно је време и посвећеност. Агилност захтева да читав привредни субјекат (потенцијални клијент ревизије) уради промене у корпоративној култури, начину размишљања (веровања), понашању (вештинама запослених) и процесима. Понекад, на пример, имплементација SAP-а или других или ERP система у компанији доводе до неопходне реорганизације, нове поделе посла и нове систематизације (мимо жеља запослених или тромог менаџмента). Свака организација (привредни субјекат) има потребу да прецизно дефинише улоге и одговорности свих учесника у развоју, имплементацији, односно контроли пословних процеса. Међутим, како је менаџмент надлежан за контролу и праћење, од велике је важности да се у правилник о унутрашњој организацији и систематизацији јасно мапирају пословни процеси. Сврха и значај модела пословних процеса је у следећим атрибутима (Wright, 2019, стр. 144-153):

- Обезбеђује видљивост и униформно разумевање пословног процеса;

- Обезбеђује услове за симулацију и анализу пословних процеса (да би пословни процес могао да се анализира неопходно га је моделовати);
- Моделован могуће је сваки пут изводити на идентичан начин;
- Поновљивост омогућава идентификовање мерних места, дефинисање метрике, мерење и праћење, што је предуслов за анализу перформанси пословног процеса и води ка побољшању;
- Омогућава прецизно дефинисање резултата пословних процеса и пословних вредности тих резултата, као и прецизно одређивање одговорности учесника у процесу за поједине задатке и активности;
- Олакшава развој ИТ подршке;
- Омогућава стандардизацију и обезбеђује усаглашеност са прописима и законима;

Интерни ревизори код мапирања ризика и пословних процеса, локација и пословних процеса, локација и система спроводе у неколико корака следеће активности (Јеремић, Јеремић, Јаковљевић, 2019. стр.94.):

- Идентификација свих пословних процеса, локација и система;
- Повезивање ризика са појединачним процесима
- Повезивање локација и система са идентификованим процесима;

Након дефинисања процеса, локације и система који могу бити предмет ревизије, интерни ревизор преузима следеће активности (Петровић, Стојић, Живковић, 2021, стр.34.):

- На основу мапираних ризика и пословних процеса, локација и система (резултата претходног корака), потребно је дефинисати критеријуме за одабир процеса, локација и система (примери критеријума су: финансијски значај локације, ефикасног контролног окружења локације, време протекло од претходне ревизије, историја нелегалних радњи идентификованих на датој локацији, итд.).

- Потврдом критеријума за селекцију са руководством предузећа долази се до дефинисања „ревизорског универзума“, који представља преглед свих пословних јединица, процеса, програма, производних линија, пројеката и осталих целина релевантних за доношење стратешког плана предузећа и са значајном улогом у остварењу тог плана.

„Ревизорски универзум“ је компилација потенцијалних сегмената, односно области, који могу бити предмет ревизије, за шта се најпрече мора постићи разумевање пословања предузећа, контролног окружења, примарне делатности, закона, регулативе и прописа важних за предузеће, економског окружења и др. Једном дефинисани потенцијални сегменти, односно области које могу бити предмет ревизије, могу се променити уколико дође до промене услова пословања. RACI матрица (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) показује од којих се активности састоји процес, ко је одговоран за поједину активност, на кога се рачуна, са киме се консултује, а ко се информише. Ревизорски тимови је користе када одређују ко ће бити одговоран за реализацију препоруке. Дакле, истраживања су указала на следеће: (1) ко ће

бити одговоран за извршење посла (Responsible)? У привредној пракси, одговорни за процес обавља следеће задатке: одобрава примену интерних аката, односно образлаже и захтева измене; (2) ко је свеобухватно одговоран за извршење посла (Accountability)? У пракси, овлашћени за процес извршава, следе „Ревизорски универзум“ је компилација потенцијалних сегмената, односно области које могу бити предмет ревизије. (3) са киме се треба консултовати, односно ко може да утиче на пословне одлуке (Consultation) и ко мора бити информисан о одлукама (Informed)? Примера ради, ако интерни ревизор да препоруку сектору финансија или логистике да се апликативно израде измене, ажурирање или имплементација нових рачуноводствених контрола (на пример у некој пословној књизи), онда су руководио – Responsible. Нивои ризика се мењају, односно нису статичне категорије: утицај ризика на организацију зависи од две детерминанте: директног утицаја и вероватноће да ће се неки догађај десити.

ЗАКЉУЧАК

Агиност у све комплексијем пословању, нарочито у условима неколико општих криза изазваних економским и некономским разлозима, представља способност проширења (и прилагођавања) пословних способности, како би се, увек, ишло у сусрет сталним променама и захтевима потрошача (комитената). Управо је проширење пословних способности циљ агилног процеса, а обухвата и промену организационе структуре, информационе системе и логистичке процесе. У раду се даје одговор на питање: „Може ли процес ревизије имати користи од веће агилности“? У агилном окружењу, за повећање конкурентске моћи, одлучујући утицај имају знање и искуство односно свеукупне вештине запослених. При томе је професионална компетентност пресудан постулат кодекса интерних ревизора. У сваком случају, развој кључних корпоративних вештина доприноси значајним позитивним променама у одлукама менаџмента. „Scrum“ је популаран начин увођења агилности и ревизији може пружити основу за агилно ревидирање процеса, због своје једноставности и флексибилности. Међутим Scrum је и више од методологије, јер захтева промене у култури, начину размишљања и понашању. Јасним идентификовањем жељених резултата и исхода повезаних са управљањем и начином пословања, Scrum омогућава ревизорима да стално побољшавају извештај као свој производ, а самим тим и целокупно радно окружење.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Gábor, F. (2020) Assessment Systems Hungary, 21.4.2020. <https://rs.asystems.as/na-putu-ka-agilnim-organizacijama/>, datum pristupa 25.9.2021.
- [2] Golchev, R., Jovanoski, B., Gechevska, V., Minovski, R.,(2015) Kanban simulation model for production process optimization, Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC); 5(2), 2015, str. 55–60 4.
- [3] Јеремић, Н., Јеремић, М., Јаковљевић, Н., 2020, Агиност интерне ревизије, Рачуноводство, Београд, стр.57-63.

- [4] Катедра за рачунарску технику и информатику, Електротехнички факултет, Универзитет у Београду, Управљање софтверским пројектима (наставни материјал: https://rti.etf.bg.ac.rs/rti/si3usp/materijali/vezbe/USP2021_Vezbe1.pdf), školska 2020/2021.
- [5] Lyle E., How to break bad management habits before they reach the next generation of leaders, TED Conferences, 1.3.2019, datum pristupa 1.10.2021. https://www.ted.com/talks/elizabeth_lyle_how_to_break_bad_management_habits_before_they_reach_the_next_generation_of_leaders/transcript?language=s.
- [6] Манифест агилног развоја софтвера <https://agilemanifesto.org/> Datum pristupa 20.9.2021.
- [7] Марчинко, И., (2017) Развој софтвера коришћењем scrum агилне методе, Свеучилиште Josipa Jurja Strossmayera, Осигек, Економски факултет, 2017.
- [8] Петровић, П., Стојић, С., Живковић, Д., 2021, Утицај пандемије на квалитет интерне ревизије“, Ревизор, Београд, 94/2021, март/јун, 2021, стр.67-80.
- [9] Тушек Борис, Халар Петра, 2022, Специфични аспекти ревизије у јавном сектору, Рачуноводство и финансије, Загреб,
- [10] Wright, R., (2019) Agile Auditing: Transforming the Internal Audit Process, Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation.

SUMMARY

The paper explains the role, place and importance of the application of agile audit. In the past, the efficient use of resources was taken into account, i.e. cost reduction. Today, first of all, attention is focused on the transformation and construction of a business network, which can react to changes in demand. In other words, agility in business is the ability to expand (and adapt) business capabilities, in order to always meet the constant changes in the needs of consumers (customers). Expanding business capabilities is the goal of an agile process, and includes changing the organizational structure. Formed "Scrum" teams work in short, sustainable work cycles called sprints. It also includes organizational structures, information systems and logistics processes. The paper answers the question "Can the audit process benefit from greater agility"? In an agile environment, employee skills, knowledge and experience are crucial in the competitiveness of organizations and companies. Therefore, the development of key corporate skills can contribute to significant changes in the way we do business. It should always be reminded that one of the postulates of the code of ethics of internal auditors is competence.