

KOCKÁZATI FÓKUSZKERESÉS A BELSŐ ELLENŐRZÉS ÚJ KORSZAKÁBAN

VÁLTOZÓ KÖRNYEZET, ÚJ TÍPUSÚ KOCKÁZATOK, AZ ELLENŐRZÉSI SZAKMA ÉS AZ ELLENŐRZÉSI SZEREPKÖR ÁTALAKULÁSA

Dr. Bán Erika, főiskolai docens

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, Pénzügy és Számvitel Kar, Kontrolling Tanszék
email cím: ban.erika@uni-bge.hu

Absztrakt

A belső ellenőrzés napjainkban paradigmaváltáson megy keresztül. A a Risk in Focus 2025 jelentés és az új IPPF 2024 standardok szerint a digitalizáció, a mesterséges intelligencia, az ESG követelmények és a geopolitikai kockázatok kerülnek előtérbe a hagyományos audit megközelítésekkel szemben. A klasszikus szabálykövető modell helyett már egy sokkal inkább proaktív, stratégiai szerepkör kerül előtérbe. A tanulmány értékeli az új kockázattípusokat, a proaktív fókuszváltás kihívásait és a szükséges ellenőri kompetenciákat.

E kutatás célja annak bemutatása, hogy a gyorsan változó globális kockázati térben a belső ellenőrzés hogyan képes felismerni az előjeleket és időben fókuszot váltani, alkalmazkodni az új típusú kockázatokhoz. A tanulmány szakirodalmi áttekintést, aktuális szekunder elemzést tartalmaz, amelyek kiemelten kezelik a viselkedési torzításokat, a humán- és technológiai tényezők fontosságát, valamint az új, integrált szakmai standardokat (IPPF 2024). A dolgozat végül stratégiai és gyakorlati ajánlásokat fogalmaz meg a belső ellenőrzés fejlesztésére. A jövő auditora egyszerre kell legyen adatértelmező, stratégiai tanácsadó és etikai őr, miközben viselkedési torzításokkal és technológiai kompetencia-hiánnyal küzd.

Előzmények – személyes motiváció

Az elmúlt években a belső ellenőrzés területe elképesztő dinamikával változik. A digitalizáció, a mesterséges intelligencia, valamint az ESG és a geopolitikai kockázatok térnyerése a szakmai mindennapokban is érezhető. Több évtizede vagyok egyetemi oktató, volt tanárom, Vörös László választott ki hallgatói közül egyfajta „utódjaként” a gazdasági ellenőrzés oktatására. Tudományos doktori értekezésemet is a vállalkezési belső ellenőrzés értékteremtéséből, a produktivitásra gyakorolt hatásának méréséről készítettem el. Kutatóként régóta foglalkoztat, hogyan tud a belső ellenőrzés valóban előremutató, proaktív szerepet betölteni a vállalati kockázatkezelésben – nem csupán utólagos hibafeltáró funkcióval, hanem stratégiai partnerként. A releváns szakmai és tudományos irodalmak mellett hazai és nemzetközi belső ellenőrzési szakmai szervezetek, egyesületek tevékenységét (tudástárak, szakmai esettanulmányok, szakmai délutánok) is figyelemmel kísérem, személyes és online konferenciákon veszek részt, számos módon igyekszem ellenőrzés szakmai tudásomat szinten tartani és fejleszteni.

A címben felvállalt téma kapcsán, mint annak egyfajta előzményeként a szervezeten belüli ellenőrzés (internal audit) és a kockázatok összefüggéseire szeretnék röviden rámutatni, saját korábbi munkáim segítségével.

A szervezeten belüli ellenőrzés (internal audit) napjainkban kiemelt szerepet tölt be a kockázatok kezelésében és a vállalati produktivitás biztosításában. A hatékony belső ellenőrzési rendszer kulcsfontosságú a vállalkozás vagyonának védelme, a működési folyamatok átláthatóságának, valamint az eredményes gazdálkodás és a visszaélések megelőzése szempontjából.

A kontroll és a belső ellenőrzés fogalma egymással szoros kapcsolatban áll. Kontrollnak nevezzük mindazokat az intézkedéseket, amelyeket a vezetés a szervezeti célok elérése és a kockázatok elfogadható szinten tartása érdekében hoz. A belső ellenőrzés ezeket a kontrollokat vizsgálja és értékeli, objektív visszajelzést adva a kockázatkezelési folyamatok hatékonyságáról. A belső ellenőrzésnek segítenie kell a tulajdonosok, vezetők és alkalmazottak kontrolltudatosságának növelését is, amely erősíti az etikus viselkedés és a vállalati kultúra alapjait. A kontroll és a belső ellenőrzés preventív és detektív funkciókat egyaránt betölt: elősegítik a visszaélések és hibák megelőzését, illetve gyors azonosítását.

A COSO-ERM (Enterprise Risk Management) modell külön is kiemeli, hogy minden belső kontrollrendszer kizárólag az előzetesen azonosított és értékelt kockázatokra képes reagálni. A kontrollrendszer folyamatos fejlesztése így elengedhetetlen, hiszen a kockázatok dinamikusan változnak.

A doktori kutatásom többek között igazolta, hogy statisztikailag szignifikáns, közepesen erős kapcsolat mutatható ki a belső ellenőrzés szabályozottsága és a vállalati produktivitás megítélése között: ahol a belső ellenőrzés szisztematikusan, szabályozottan működik, ott hatékonyabb a kockázatkezelés és javul a vállalkozás eredményessége.

Az internal audit és a kockázatkezelés összefüggéseit tekintve elmondható, hogy a vállalkozások fenntartható fejlődése, gazdasági hatékonysága és versenyképessége szempontjából nélkülözhetetlen a jól működő, adaptív belső ellenőrzési rendszer kialakítása, amely folyamatosan követi a szervezetet érő kihívásokat és támogatja a produktív, szabálykövető működést. (Bán, 2018; 2019)

1. Bevezetés

Az elmúlt években a vállalati környezet komplexitásának és a kockázati térképének gyors átrendeződése alapvetően megváltoztatta azt, hogy mit jelent a belső ellenőrzés. Az internal audit klasszikus szerepét – amely hosszú ideig az ellenőrzésre, hibakeresésre és utólagos kontrollra koncentrált – ma már inkább felváltja az előrelátó, tanácsadó, értékteremtő funkció, amely segíti a szervezetet eligazodni a bizonytalanságok világában (Chambers, 2024).

Az elmúlt években egyértelművé vált, hogy a vállalati döntéshozatalban és működésben a kockázatorientált szemlélet központi szerepet tölt be. A 2025-ös Risk in Focus jelentés alapján a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives) túlnyomó többsége – több mint 80 százalékuk – **a kiberbiztonságot, a digitális diszrupciót, illetve a humán erőforrásokkal kapcsolatos kockázatokat tartja a legjelentősebb kihívásoknak a következő időszakban.** Ezek közül fogalom magyarázatot igényel a digitális diszrupció. A digitális diszrupció olyan mélyreható átalakulást jelent, amelyet új digitális technológiák és üzleti modellek idéznek elő egy iparágban vagy szervezeti környezetben. E folyamat során a korábbi működési rend, szabályok és gyakorlatok alapjaiban megváltoznak, gyakran kiszorítva a hagyományos szereplőket és megoldásokat, és teljesen új értékteremtési módokat hoznak létre (Baiyere, Grover & Lyytinen, 2020).

Ezzel párhuzamosan a geopolitikai bizonytalanságok, az ellátási láncokat érő zavarok, valamint a fenntarthatósági elvárások tovább fokozzák azt a komplexitást, amely a modern vállalatokat körülveszi (Perez & Piper, 2025).

A Globális Belső Ellenőrzési Standardok (IPPF 2024) és az új normák értelmében a belső ellenőrzés csak akkor igazán hatékony, ha időben felismeri a horizonton megjelenő új kockázattípusokat, a kockázati térkép apró, dinamikus elmozdulásaira is gyorsan tud reagálni, és képes stratégiai szintű gondolkodásra, kommunikációra, illetve adatvezérelt elemzésre. A fókuszváltás nem egyszeri cselekvés, hanem folyamatos alkalmazkodás, ahol a fókusz mindig a változó kockázati térképet kell, hogy észlelje (IIA, 2024).

A **kutatás célja** annak bemutatása, hogy a gyorsan változó globális kockázati térben a belső ellenőrzés hogyan képes felismerni az előjeleket és időben fókuszt váltani, alkalmazkodni az új típusú kockázatokhoz. A kutatási célhoz kötődően a tanulmány három fő **kutatási kérdést** vizsgál:

1. Milyen új típusú kockázatok jelennek meg a horizonton?
2. Képes-e a belső ellenőrzés időben fókuszt váltani, észrevenni a finom jelzéseket?
3. Miben kell máshogyan gondolkodnia egy ellenőrnek ma, mint 5-10 évvel ezelőtt?

A tanulmány a további fejezetekben koherensen és logikusan épül fel e három kutatási kérdés mentén, megfelelve a kutatási célkitűzésnek. A tanulmány végezetül arra is rávilágít, mely kockázatok válhatnak a közeljövőben meghatározóvá a belső ellenőrzés számára, noha ma még kevés figyelem összpontosul rájuk.

2. Irodalmi áttekintés és elméleti háttér

A belső ellenőrzés szakirodalma az elmúlt években számos áttörést, koncepcionális változást és módszertani fejlesztést dolgozott fel.

2.1. A belső ellenőrzés evolúciója

Massaro és szerzőtársai (2016) strukturált szakirodalmi áttekintése kimutatta, hogy a szakma fókusza fokozatosan elmozdul a hagyományos, megfelelésközpontú (compliance-based) ellenőrzési keretek felől a stratégiai, proaktív és értékteremtő funkciók irányába. Ez a változás azt jelenti, hogy a belső ellenőrök már nem csupán a szabályok betartását ellenőrzik, hanem aktívan részt vesznek a szervezet stratégiai céljainak támogatásában, a kockázatmenedzsmentben és az értékteremtésben is. Ez a strukturált szakirodalomelemzés egyre nagyobb hangsúlyt helyez az üzleti tanácsadói, támogató és innovációt ösztönző audit-szerepekre, amelyek túlmutatnak a múltbéli események egyszerű vizsgálatán, és inkább a jövőbeli szervezeti fejlődés megalapozását célozzák.

Míg a XX. század végén az internal audit főként compliance-központú, hibakereső funkcióként jelent meg (Chambers, 2024), addig mára a stratégiai értékteremtés és tanácsadás, valamint az egész szervezet kockázati érettségének növelése került előtérbe (IIA, 2024). Perez és Piper (2025) rámutatnak, hogy a modern belső ellenőr szerepe túlmutat a múlt eseményeinek vizsgálatán; egyre inkább előtérbe kerül a jövőre irányuló, proaktív kockázatterzékelés („risk sensing”), amely a lehetséges kockázatok korai felismerését és azokra való időbeni reagálást helyezi a középpontba.

Daidj (2022 a; 2022 b; 2022 c) publikációira támaszkodva összegzésként elmondható, hogy a belső ellenőrzési szakma evolúciója három fő szakaszra osztható. Az első, compliance-központú szakasz (1980-2000) a szabálykövetésre és hibakeresésre fókuszált. A második, a kockázat-alapú szakasz (2000-2020), amikor a proaktív kockázatkezelés vált hangsúlyossá. És a napjainkban meghatározó harmadik szakasz (2020-) a stratégiai tanácsadásra, a digitális integrációra és az ESG-szempontra épülő irány.

Fontos megemlíteni még, Chambers (2024) kiemeli, hogy a belső ellenőrzési szakma 2025-ben jelentős „turbulenciával” néz szembe, az elmúlt években tapasztalt zavarok és bizonytalanságok miatt a legtöbb szervezet kénytelen volt felülvizsgálni audit munkaterveit. Mindez világosan rámutat arra, hogy elengedhetetlen a proaktív fókuszváltás, amely lehetővé teszi a gyors alkalmazkodást a folyamatosan változó kockázati környezethez.

2.2. Risk in Focus 2025 jelentés esszenciája

A Risk in Focus jelentéssorozat minden évben részletesen elemzi a globális belső ellenőrzési trendeket és azt, hogy mely területekre helyezik a legnagyobb hangsúlyt a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executives, CAE). A legfrissebb **globális jelentés** egyértelműen rávilágít arra, hogy a digitalizáció, a mesterséges intelligencia és a kiberbiztonság, valamint a humán tőke és fenntarthatóság kiemelkedő jelentőséget kapnak, míg a hagyományos audit fókusz jellemzően jobban igazodik a kiberbiztonság és szervezeti irányítás területekre, viszont lemarad a humán, digitális és környezeti kockázatok követésében. Mindez azt mutatja, hogy a belső ellenőrzés fókusza folyamatosan változik, igazodva a gyorsan átalakuló vállalati környezethez és a globális trendekhez (Perez & Piper, 2025).

A 2024-ben indított **európai felmérésben** a Risk in Focus 2025 jelentés elkészítése érdekében számos ország vett részt, így hazánk belső ellenőrzési szakemberei is (ECIIA 2024). A kérdőívet kitöltő 985 belső ellenőrzési vezető válasza alapján határozta meg az aktuális legjelentősebb kockázati területeket e jelentés. A kiberbiztonság továbbra is első helyen szerepel, a válaszadók 83%-a sorolta a legfontosabb kockázatok közé. Ugyanakkor a digitális diszrupció és a mesterséges intelligencia térnyerése kiemelkedően gyors, ezek a kategóriák a 2024-es 6. helyről 2025-ben már a 4. helyre léptek elő, és 2028-ra várhatóan a második helyen szerepelnek majd. Különösen figyelemre méltó, hogy a humán tőkével kapcsolatos kockázatok tartósan jelen vannak, a válaszadók 52%-a a top 5 kockázatban jelölte meg ezt a területet – ami a tehetségvonzás és tehetségmegtartás növekvő nehézségeire utal a digitalizáció korában. Az ESG kockázatok szintén egyre hangsúlyosabbak, jelenlegi 33%-os arányukkal, a szabályozási szigorítások miatt, 2028-ra várhatóan a negyedik legfontosabb kockázati kategóriává lépnek elő (ECIIA 2024).

E tanulmány – a későbbiekben majd látható – táblázatokba foglalt elemzései, módszertani eredményei az ECIIA-féle európai jelentésen alapulnak, a globális IIA összefoglalót jellemzően csak háttéranyagként veszi figyelembe.

2.3. Globális belső ellenőrzési normák (IPPF 2024)

A Globális Belső Ellenőrzési Normák (IIA 2024) legújabb kiadása átfogó szerkezeti és tartalmi megújulást hozott az internal audit szakma számára. Az eddig különálló öt kötelező elem (küldetés, definíció, alapelvek, etikai kódex, standardok) egyetlen integrált keretrendszerre olvadt össze, amelyben kiemelt helyet kapnak az adatelemzési és informatikai kompetenciák, a proaktív kockázatterzékenység és a tanácsadói audit szerepek. Az új változat egyik fontos fejlesztése a „Topical Requirements” bevezetése, amelyek specifikus, kiemelten kockázatos audit területekre vonatkozó kötelező előírásokat tartalmaznak.

Az IPPF 2024 (Global Internal Audit Standards) kifejezetten előtérbe helyezi a belső ellenőrzés fókuszának proaktív, előrelátó és stratégiai irányát:

- **Előrelátó, proaktív szemlélet:** Az új sztenderdek hangsúlyozzák, hogy a belső ellenőrök ne csupán múltbeli eseményeket vizsgáljanak, hanem folyamatosan azonosítsák, értékeljék és monitorozzák a feltörekvő, gyorsan változó kockázatokat,

köztük a technológiai (AI, digitális diszrupció), humán, geopolitikai és ESG-kockázatokat is.

- **A kockázati térképhez igazodó fókuszváltás:** Az IPPF 2024 egyértelműen megfogalmazza, hogy az audit fókuszának rugalmasan, adaptívan kell követni a vállalati kockázati térkép folyamatos átalakulását. Nem elegendő a régi minták alapján tervezni – a belső ellenőrzésnek folyamatosan képesnek kell lennie áthelyezni a fókust új vagy súlyosbodó kockázati területekre.
- **Specifikus Topical Requirements:** Bizonyos, kiemelten fontos kockázati területekre (pl. kiberbiztonság, adatvédelem, AI, ESG) a sztenderdek külön, tematikus minimumkövetelményeket írnak elő – ezáltal a fókusz ezekre a területekre is tudatosan irányított.
- **Professzionális szkepticizmus:** Az IPPF 2024 új Standard 4.3 szerint a belső ellenőröknek erős kritikai gondolkodást és professzionális kétkedést kell alkalmazniuk különösen az olyan új technológiáknál, mint a mesterséges intelligencia vagy deepfake rendszerek.
- **Tanácsadói és stratégiai szerep:** A belső ellenőrzés fókusza ma már nem kizárólag ellenőrző, hanem stratégiai tanácsadói – a vezetést segítő, kockázatmenedzsmentet támogató – funkcióval is rendelkezik.

Összegezve tehát az IPPF 2024 szerint a belső ellenőrzés fókuszának mindig a szervezet stratégiai, kockázati prioritásait kell szolgálnia, folyamatosan igazodva a környezeti változásokhoz, a szigorú szakmai elveket és a rugalmasságot is megtartva.

Lenz és O'Regan (2024) a kritikai és szkeptikus szemlélet hiányát elemzik, kritikai értékelésük rámutat arra, hogy bár a strukturális integráció jelentős előrelépés, de a sztenderdek továbbra sem teljesen elv-alapúak, így bizonyos szempontból csupán „régiből új palackba”.

2.4. A viselkedési közgazdaságtan és a belső ellenőrzés

Az előző alfejezetekhez (internal audit fejlődési evolúciója, erős fenyegetettséget jelentő újfajta kockázatok, egységes minőségi tevékenységet előíró új globális normák) szorosan kapcsolódik a viselkedési közgazdaságtan hatásának felismerése is a belső ellenőrzésben. Az utóbbi évek kutatásai, különösen Yager (2023) és Nickpour (2025) világossá tették, hogy az auditorok – bármilyen technológiai fejlettséggel és módszertani ismerettel is rendelkezzenek – nem mentesek a kognitív torzításoktól. A megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a rögzítési (anchoring) hatás vagy a csoportgondolkodás jelentősen befolyásolhatja egy adott auditmegállapítás tárgyilagosságát, főleg a gyorsan változó, illetve a digitalizált kockázati környezetben.

A Risk in Focus 2025 jelentés és az IPPF 2024 új normái ezért nemcsak a technológiai és üzleti megfelelés-ellenőrzés, hanem a humán tényezők, audit-etika és torzítások tudatos kezelésének fontosságát is hangsúlyozzák. A kognitív torzítások felismerése, a folyamatos önreflexiót támogató képzések, valamint a strukturált visszacsatolási mechanizmusok (például a szakértői értékelés és az auditminőség-biztosítás) bevezetése ma már alapvető, korszerű megközelítésnek számít, amely elengedhetetlen a szakma fejlődése szempontjából.

3. A kutatás módszertana

A tanulmány **vegyes módszertani megközelítést** alkalmaz, amelyben a strukturált irodalomáttekintés (systematic literature review, SLR) kvantitatív és kvalitatív elemekkel egészül ki. Az irodalomkutatás a Kitchenham, Budgen & Brereton (2015) által kidolgozott

SLR-keretrendszerre támaszkodik, valamint Tranfield, Denyer & Smart (2003) útmutatóját követi a menedzsmenttudományi szisztematikus áttekintések terén. Ez a módszertan biztosítja, hogy az elemzés átlátható, reprodukálható és tudományosan megalapozott legyen.

3.1. Adatgyűjtés és elemzés

Primer források:

- Risk in Focus 2025 jelentés (985 Chief Audit Executive válasz),
- IPPF 2024 Globális Belső Ellenőrzési Standardok (The Institute of Internal Auditors, 2024),
- IIA Global stratégiai és metodológiai dokumentumok.

Szekunder források:

- Tudományos cikkek (szakértői értékelések), 2020–2025,
- Nemzetközi és magyar gyakorlati esettanulmányok,
- Audit szakmai konferenciaanyagok, kerekasztal beszélgetések szintézisei.

Keresési stratégia:

A releváns szakirodalom feltérképezése Scopus, Web of Science és EBSCO adatbázisokban történt. Kiemelten használt kulcsszavak: “internal audit”, “risk management”, “digital transformation”, “behavioral bias”, “IPPF 2024”, “ESG risks”, “audit strategy”. A keresési intervallum 2015–2025 közötti publikációkra terjedt ki (Massaro et al., 2016; Tranfield et al., 2003).

3.2. Adatelemzési technikák

Kvantitatív elemzés: A Risk in Focus 2025 európai belső ellenőrzési vezetők körében végzett nagy elemszámú ($n = 985$) felmérés adatait statisztikai és gap-analízis módszertannal dolgoztam fel, hogy feltárjam a kockázati prioritások és a belső ellenőrzési gyakorlat közötti eltéréseket (ECIIA, 2024).

Kvalitatív elemzés: Tematikus tartalomelemzést alkalmaztam az irodalom (SLR) és szakmai források alapján az új kockázattípusok, viselkedési torzítások és digitális kihívások kategorizálására (Bowen, 2009).

Komparatív elemzés: Strukturált összehasonlítást végeztem az IPPF 2017 és az IPPF 2024 szabványok között, kiemelve a szerkezeti és tartalmi változásokat, illetve azok stratégiai jelentőségét a belső ellenőrzés jövője szempontjából (IIA, 2024; Lenz & O'Regan, 2024).

4. A belső ellenőrzés fókuszváltása a diverzifikált kockázatok tükrében

A vállalati kockázati környezet komplexitása évről évre növekszik, ami a belső ellenőrzési fókusz folyamatos újragondolását teszi szükségessé. A Risk in Focus 2025 felmérés alapján a vezetők által kockázatosnak ítélt területek, valamint az audit során ezekre irányított valós figyelem között sok esetben jelentős eltérés, úgynevezett „gap” tapasztalható.

Az alábbi **1. számú táblázat** a belső ellenőrzési vezetők (Chief Audit Executive-k, CAE) által 2025-re legfontosabbnak ítélt kockázatok, az auditon belüli tényleges fókuszt, figyelmet, valamint a kettő közötti különbséget (%) mutatja.

A „gap” pozitív értéke azt jelenti, hogy az auditfókusz (auditfigyelem) nagyobb, mint a kockázat érzékelt jelentősége, tehát a belső ellenőrzés aránytalanul sok kapacitást, hangsúlyt fordít erre a területre a kockázati besoroláshoz képest. Negatív értéknél a kockázat észlelt jelentősége nagyobb, mint az auditfókusz, vagyis a szervezet alul kezeli az adott audit-témát a tényleges kockázathoz képest – ott van „audit gap”.

Kockázati kategória	Top5 kockázatként említik (%)	Top5 auditfigyelem, auditfókusz terület (%)	Eltérés („gap”) (%)	Várható helyezés 2028-ban
Kiberbiztonság, adatbiztonság	83	74	–9	1.
Humán tőke, diverzitás, tehetségmenedzsment	52	28	–24	3.
Digitális diszrupció, új technológiák, AI	49	29	–20	2.
Makrogazdasági és geopolitikai bizonytalanság	39	29	–10	5.
Klímaváltozás, fenntarthatóság, ESG	33	20	–13	4.
Szervezeti irányítás (governance)	31	64	+33	—

1. táblázat: A legfontosabb kockázati kategóriák és az auditfigyelem közötti eltérés

Forrás: ECIIA, 2024, Risk in Focus 2025 p. 8–13, 20–22. adatai elemzésével, saját szerkesztés

A táblázatból jól kivehető, hogy a legnagyobb „audit gap” a humán tőke és digitális kockázatok esetén mutatkozik, vagyis ezek a területek a valós kockázati súlyukhoz képest kevesebb auditfigyelmet kapnak. Ezzel szemben a szervezeti irányítás területe túlfókuszált. Az ESG-vel kapcsolatos kockázatok szintén egyre hangsúlyosabbak, az auditfigyelem azonban itt is elmarad a növekvő prioritástól.

Összegzésként megállapítható, hogy a diverzifikált, gyorsan átrendeződő kockázati környezetben a belső ellenőrzés sikerének egyik kulcsa a kiemelkedő vagy növekvő „gap”-ek gyors felismerése és kezelése – vagyis annak biztosítása, hogy az auditfolyamatok igazodjanak a tényleges kockázati térképhez.

5. A proaktív fókuszváltás kihívásai

Az auditfókusz proaktív megújítása napjainkban nemcsak szakmai, hanem emberi és technológiai kihívás is. A gyorsan változó kockázati környezetben az ellenőrzést végzőknek egyszerre kell leküzdeniük a saját viselkedési torzításait, frissíteniük kell digitális eszköztudásukat, s mindeközben a korábbinál folyamatosabb, valós idejű ellenőrzési megközelítést kell alkalmazniuk. Ez a fejezet e három kulcstényezőt és az ezekhez kapcsolódó kutatási/tapasztalati eredményeket mutatja be.

5.1. Viselkedési torzítások az auditfolyamatban

A kockázatok érzékelését és az audit megállapítások objektivitását jelentősen torzíthatják különböző pszichológiai tényezők. Több friss kutatás rámutat, hogy a megerősítési torzítás, a túlzott önbizalom, a csoportgondolkodás vagy a gyors következtetés (heurisztika) jelentősen befolyásolhatja az auditorok döntéseit, különösen az új, digitális kockázatok kapcsán. Ezeket összegzi a **2. táblázat**. Az ezekre való tudatos reflektálás és rendszeres önértékelés ma már alapvető a szakmai minőségbiztosításban és a folyamatos auditfejlesztésben.

Kognitív torzítás	Audit-hatás	Megelőzési megoldás, kontroll
Megerősítési torzítás	Saját nézetek igazolása kockázati elemzéskor	Többszemponútú felülvizsgálat, külső visszacsatolás
Túlzott önbizalom	Kockázatok eltúlzott lebecsülése	Strukturált visszacsatolás, tréning
Csoportgondolkodás	Kritikus gondolkodás hiánya	Diverz csapatösszetétel, független kontroll
Heurisztikákra építés	Túl gyors, felszínes következtetések	Standardizált elemző protokollok

2. táblázat: Leggyakoribb viselkedési torzítások audit hatásai és ajánlott megelőzési lehetőségei
Forrás: Yager, 2023; Nickpour, 2025

5.2. Technológiai kompetencia, digitális auditképességek

A Risk in Focus 2025 jelentés kiemeli, hogy a digitális diszrupció és az új technológiák gyors térnyerése radikálisan átalakítja az elvárt auditkompetenciákat. Egyre hangsúlyosabbak az adatelemzési, kiberbiztonsági, mesterséges intelligenciához köthető készségek – miközben számos szervezetnél jelentős lemaradás tapasztalható ezen a téren. A folyamatos szakmai utánpótlás, céltudatos digitális készségfejlesztés és külső tanácsadói támogatás iránti igény napjainkra elengedhetetlenné vált.

Kihívás/Kompetenciaterület	Kulcselem vagy elvárt szint	Kihívás a magyar gyakorlatban
Adatelemzés, data analytics	Haladó/adatvezérelt audit	Technológiai platformhiány, tréningigény
Kiberbiztonsági ismeretek	Fenyegetések felismerése, gyors reagálás	Szakemberhiány, státuszbéli nehézségek
Mesterséges intelligencia megértése	AI-audit esetek, modellek kritikus elemzése	Szabályozási bizonytalanság, kevés benchmark
Automatizáció, folyamatos audit	Valós idejű adatfeldolgozás beépítése auditfolyamatba	Forráshiány, változásra való nyitottság problémái

3. táblázat: A belső ellenőrzés digitális korszakának legfontosabb kihívásai és elvárt képességei
Forrás: ECIIA, 2024 – Risk in Focus 2025

A **3. táblázat** azt szemlélteti, hogy a belső ellenőrzés digitális átállásának sikeréhez nem pusztán új technikai képességek, hanem szemléletváltás és szervezeti alkalmazkodás is szükséges. A fejlett adatelemzés, a kiberbiztonság, valamint az AI és folyamatos audit bevezetése olyan területek, ahol nem elég kizárólag az ismeretek bővítése. Versenyképes auditfunkció csak ott valósulhat meg, ahol erre megfelelő erőforrás, szervezeti nyitottság és támogató szabályozási környezet is kiépült. A magyar gyakorlatban ezek a tényezők még sok esetben gátolják a technológiai lemaradás leküzdését, ezért az auditfókusz jövőbeli helyes irányítása stratégiai jelentőségű.

5.3. A folyamatos audit, mint új mérce

A klasszikus, „évenkénti egyszeri” audit szemlélet a legtöbb szervezetnél már nem elegendő. Az IPPF 2024-ben megfogalmazott jógyakorlatok is aláhúzzák, hogy a valós idejű, integrált és folyamatos auditmechanizmusok alkalmazása jelentős versenyelőnyt és hatékonyabb kockázatkezelést jelenthet a vállalat számára. E folyamat nem csupán technológiai, hanem szemléleti paradigmaváltást is feltételez; a belső ellenőrzés azonnali visszacsatolást, prediktív elemzéseket és a vezetői döntést aktívan támogató szerepet kap.

A **4. táblázat** a folyamatos és digitális auditálás technológiai pilléreit foglalja össze.

Technológia	Audit alkalmazása	Fő előnyök	Kihívás/feltétel
RPA (robotizált folyamatautomatizálás)	Manuális feladatok automatizálása	Hatékonyság, hibacsökkentés	Folyamatok újratervezése, kontrollok beépítése
MI/ML (mesterséges intelligencia, gépi tanulás)	Anomália-, csalás- és mintafelismerés	Mély összefüggések detektálása, prediktív audit	Adatminőség, algoritmus-elfogultság, értelmezés
Adatelemző platformok	Big data alapú audit, aggregált riportálás	Teljes adatlefedettség, vizualizált döntéstámogatás	Integrációs nehézségek, szaktudáshiány
Folyamatos kontroll monitorozás	Valós idejű auditreakció, folyamatos riasztás	Proaktivitás, automatikus védelmi mechanizmus	Hamis pozitív riasztások, túlérzékenység
Blokklánc	Transzparens tranzakciókövetés	Lenyomozhatatlanság, adatbiztonság	Szabályozási környezet, érettség, audit-adoptáció

4. táblázat: A folyamatos auditálás digitális technológiai: fő alkalmazási lehetőségek, előnyök és kockázatok

Forrás: Rozario & Vasarhelyi (2018), Zhang, Dai & Vasarhelyi (2020), IIA (2024)

A legmodernebb eszközök – mint a robotizált automatizálás, mesterséges intelligencia, adatelemzés, folyamatos monitoring, valamint a blokklánc – egyre jelentősebb szerephez jutnak a belső ellenőrzés gyakorlatában. Segítenek a hatékonyabb, gyorsabb, átfogóbb auditfolyamatok kialakításában, ugyanakkor sajátos technológiai, szakmai és emberi kihívásokat is támasztanak; például az algoritmusok értelmezése, adatminőség biztosítása vagy

a túlérzékeny riasztások kezelése napjainkban kiemelt szakmai probléma. A sikeres folyamatos auditálás feltétele az, hogy a szervezetek tudatosan fejlesszék az ezekhez kapcsolódó kontrolljaikat, kompetenciáikat és integrációs stratégiájukat.

6. Gyakorlati ajánlások és záró gondolatok

A tanulmány eredményei világosan rámutatnak arra, hogy a belső ellenőrzés ma soha nem látott sebességgel változó, diverzifikált kockázati környezetben dolgozik, ahol a proaktív fókuszváltás, technológiai nyitottság és a professzionális szkepticizmus fontosabb, mint valaha. Kutatási eredményeim alapján az alábbi gyakorlati lépések és szervezeti reflexiók váltak nélkülözhetetlenné, amely egyfajta gyakorlati ajánlás a belső ellenőröknek, belső ellenőrzési csoportoknak:

- **Gap-analízis elvégzése:** rendszeresen mérjük fel a szervezet jelenlegi auditkompetenciáit – legyen szó digitális, technológiai vagy humán jellegű tudásról –, és hasonlítsuk össze azokat a frissítendő kockázati térképpel. Azonosítsuk, hol van eltérés a szervezet által elérendő kívánatos auditfókusz és a tényleges auditgyakorlat között.
- **Kompetenciafejlesztés:** indítsunk célzott adatvezérelt audit-tréningeket, adatelemző bootcampeket (pl. adatvizualizáció, statisztikai elemzés, adateszközök használata), folyamatos készségfejlesztést szolgáló etikai, kognitív torzítás-tudatosító és viselkedési workshopokat. A tanulás legyen adaptív, valós üzleti kihívásokhoz kötött.
- **Folyamatos monitoring:** helyezzünk hangsúlyt az automatizált kontrollok, valós idejű adatelemző rendszerek és döntéstámogató kockázatmonitorozó felületek (risk-dashboards) fejlesztésére, hogy a szervezet képes legyen gyorsan reagálni a felmerülő kockázatokra.
- **Etikai kontrollok és transzparencia:** az algoritmizált audit- és AI-megoldások bevezetése során minden lehetséges döntési folyamat és kockázat esetén vizsgáljuk meg és kezeljük a felmerülő etikai dilemmákat, biztosítsuk a szervezet átláthatóságát és szakmai hitelességét.

Végkövetkeztetés

A belső ellenőrzési szakma jövője azon múlik, vajon képesek vagyunk-e már most felismerni és kezelni azokat a kockázatokat – mint a generatív mesterséges intelligencia, a kvantum számítástechnika, a biotechnológia vagy a geopolitikailag sérülékeny ellátási láncok –, amelyek 1–2 éven belül talán már a mindennapi gyakorlat középpontjába kerülnek. Egyre inkább igaz az, hogy **az alkalmazkodóképesség, a stratégiai kíváncsiság, a folyamatos tanulásra való hajlandóság, valamint a kritikai és etikai gondolkodás képessége lesz minden sikeres auditcsapat legnagyobb versenyelőnye.** Az audit hosszú távú értéke a proaktív innovációkban, a szemléletváltásban és az integrált tudásfejlesztésben rejlik.

Irodalomjegyzék

Baiyere, A., Grover, V., & Lyytinen, K. (2020). Digital Disruption: A Conceptual Clarification. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 6128–6137). <https://doi.org/10.24251/HICSS.2020.674> https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66878081/abayomi_baiyere_et_al_digital_disruption_publicshersversion.pdf

- Bán, E. (2018). Az ellenőrzés produktivitást segítő szerepe és fejlesztése a magyar KKV szektorban. PhD (Disszertáció) Szent István Egyetem, 167 p. <https://doi.org/10.14751/SZIE.2018.011>
- Bán, E. (2019). *Az ellenőrzés alapjai*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chambers, R. F. (2024). *Connected Risk: Conquering the Perilous Risk Exposure Gap*. AuditBoard Press. <https://auditboard.com/blog/richard-chambers-releases-latest-book-providing-blueprint-for-the-future-of-connected-risk>
- Daidj, N. (2022 a). A historical perspective of internal audit. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 17–32). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-2>
- Daidj, N. (2022 b). Aligning internal audit with the organization's strategy. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 33–56). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-3>
- Daidj, N. (2022 c). The evolution of auditing methodologies. In *The Digital Transformation of Auditing and the Evolution of the Internal Audit* (pp. 57–80). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003215110-5>
- ECIIA – European Confederation of Institutes of Internal Auditing. (2024). *Risk in Focus 2025: Hot Topics for Internal Auditors*. ECIIA. <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2024/09/Risk-in-Focus-2025-FINAL.pdf>
- IIA – The Institute of Internal Auditors (2024). Global Internal Audit Standards (IPPF 2024). <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
- Kitchenham, B., Budgen, D., & Brereton, O. P. (2015). Evidence-Based Software Engineering and Systematic Reviews. *Chapman and Hall/CRC*. <https://doi.org/10.1201/b19510>
- Lenz, R., & O'Regan, D. J. (2024). The Global Internal Audit Standards – Old Wine in New Bottles? *EDPACS*. <https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2322835>
- Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767–801. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939>
- Nickpour, M. (2025). Exploring Behavioral Economics in Archival Auditing Research (Doctoral dissertation, Aalto University). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-2348-7>
- Perez, R., & Piper, A. (2025). *Global Summary: Risk in Focus 2025 – Hot Topics for Internal Auditors*. The Institute of Internal Auditors. <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/global-summary-risk-in-focus-2025-hot-topics.pdf>
- Rosario, A., & Vasarhelyi, M. (2018). Big Data and Artificial Intelligence: The Future of Audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 15(1), 191–197. <https://doi.org/10.2308/jeta-52086>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Yager, L. (2023). More Effective Audit Work: Insights from Behavioral Economics. INTOSAI Journal. <https://intosaijournal.org/journal-entry/behavioral-economics-and-auditing/>
- Zhang, J., Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2020). Continuous Auditing with Blockchain and Artificial Intelligence. *Accounting Horizons*, 34(3), 117–140. <https://doi.org/10.2308/acch-18-053>