

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 05.05.2025.
Rad odobren: 10.07.2025.

UDK 005.915(497/15):[657.6:336.77/.78
DOI 10.7251/POS2534099S
COBISS.RS-ID 142875905
Originalan naučni rad

Stojanović Tamara, Univerzitet u Banjoj Luci, Bosna i Hercegovina,
tamara.stojanovic@agro.unibl.org
Chmelíková Gabriela, Mendel University, Brno, Czech Republic

SISTEMATSKI PREGLED LITERATURE: ULOGA INTERNE REVIZIJE U SUOČAVANJU SA IZAZOVIMA UPRAVLJANJA ESG RIZICIMA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Rezime: *Ovaj pregledni rad razmatra ulogu interne revizije u suočavanju s izazovima upravljanja rizicima iz oblasti životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (ESG) u zemljama Zapadnog Balkana. Kroz sistematski pregled literature, rad analizira trenutno stanje upravljanja ESG rizicima u regionu, istražuje praksu interne revizije i identifikuje izazove i mogućnosti za unapređenje doprinosa interne revizije efikasnom upravljanju ESG rizicima. Nalazi pokazuju da je upravljanje ESG rizicima u zemljama Zapadnog Balkana još uvijek u početnoj fazi, a funkcije interne revizije imaju ograničenu ulogu u rješavanju ESG rizika zbog nedostatka kapaciteta i stručnosti, organizacionih prioriteta, metodoloških ograničenja i šireg konteksta upravljačkih izazova. Uprkos tim izazovima, postoje mogućnosti za jačanje uloge interne revizije kroz korišćenje procesa pristupanja EU, oslanjanje na model tri linije odbrane, ulaganje u izgradnju kapaciteta i usvajanje pristupa zasnovanih na saradnji. Rad doprinosi teorijskom razumijevanju uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima u tranzicionim ekonomijama i daje praktične preporuke za funkcije interne revizije, organizacije i donosiće odluka u zemljama Zapadnog Balkana.*

Ključne riječi: *ESG rizici, upravljanje rizicima, interna revizija, Zapadni Balkan, pristupanje EU*

JEL klasifikacija: *M42, G32, Q56*

UVOD

U posljednjih nekoliko godina, razmatranje pitanja iz oblasti životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (ESG) prešlo je sa margina u središte upravljanja rizicima organizacija. Kako zainteresovane strane sve više zahtijevaju odgovornost za održive prakse, organizacije širom svijeta suočavaju se sa izazovima u efikasnom prepoznavanju, procjeni i upravljanju ESG rizicima. Funkcije interne revizije, kao ključne komponente organizacionog upravljanja i upravljanja rizicima, imaju jedinstvenu poziciju da doprinesu ovim naporima. Međutim, stepen u kojem se interna revizija bavi ESG rizicima značajno varira među regionima i organizacijama, pri čemu se zemlje u razvoju i tranziciji suočavaju sa posebnim izazovima.

Region Zapadnog Balkana, koji obuhvata Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Kosovo, Crnu Goru, Sjevernu Makedoniju i Srbiju, predstavlja specifičan kontekst za ispitivanje spoja interne revizije i upravljanja ESG rizicima. Ove zemlje dijele niz zajedničkih karakteristika, uključujući post-socijalističku tranziciju, aspiracije ka članstvu u Evropskoj uniji, tekuće reforme upravljanja i slične ekološke i društvene izazove. Istovremeno, one pokazuju različite nivoe

ekonomskog razvoja, institucionalnih kapaciteta i napretka u implementaciji praksi interne revizije i upravljanja rizicima.

Uprkos rastućem značaju upravljanja ESG rizicima na globalnom nivou i potencijalnoj ulozi interne revizije u ovoj oblasti, ograničen broj istraživanja bavi se ovim odnosom u specifičnom kontekstu zemalja Zapadnog Balkana. Ova praznina je posebno značajna s obzirom na jedinstvene izazove i prilike sa kojima se organizacije u regionu suočavaju kad je riječ o ESG rizicima, kao i na potencijalni doprinos interne revizije efikasnom upravljanju rizicima.

Ovaj pregledni rad ima za cilj da popuni ovu prazninu kroz ispitivanje uloge interne revizije u suočavanju s izazovima upravljanja ESG rizicima. Kroz sistematski pregled naučnih radova iz otvorenih izvora, rad istražuje trenutno stanje ESG upravljanja rizicima u regionu, analizira praksu interne revizije, identifikuje izazove i prilike te predlaže preporuke za unapređenje doprinosa interne revizije efikasnom upravljanju ESG rizicima.

Ispitivanjem odnosa interne revizije i upravljanja ESG rizicima u zemljama Zapadnog Balkana, ovaj rad doprinosi i teorijskom razumijevanju evoluirajuće uloge interne revizije, kao i praktičnom znanju potrebnom za unapređenje njene efikasnosti u tretiranju ESG rizika u tranzicionim ekonomijama. Nalazi i preporuke su relevantni ne samo za stručnjake interne revizije i organizacije u regionu, već i za donosiocce odluka, regulatore i istraživače zainteresovane za promociju održivog razvoja i dobrog upravljanja u zemljama Zapadnog Balkana.

1. MATERIJALI I METODE

Ovaj pregledni rad koristi metodologiju sistematskog pregleda literature kako bi ispitao ulogu interne revizije u suočavanju s izazovima upravljanja ESG rizicima u zemljama Zapadnog Balkana. Sistematski pregled literature odabran je kao najprikladnija metodologija za ovo istraživanje jer je naročito koristan pri proučavanju novih i nedovoljno istraženih oblasti, kao što je spoj interne revizije i upravljanja ESG rizicima u kontekstu Zapadnog Balkana.

Pretraga literature sprovedena je korišćenjem više akademskih baza podataka i pretraživača kako bi se osigurala sveobuhvatna pokrivenost relevantnih istraživanja. Primarne baze podataka i platforme koje su korišćene uključuju: Google Scholar, ScienceDirect, Academia.edu, ResearchGate i institucionalne repozitorijume otvorenog pristupa. Fokus pretrage bio je na literaturi objavljenoj uglavnom u posljednjih deset godina (2015–2025), kako bi se obezbijedila relevantnost u odnosu na savremenu praksu i regulatorne okvire. Međutim, uzeti su u obzir i relevantni radovi objavljeni prije ovog perioda, ukoliko su nudili temeljne koncepte ili okvire značajne za istraživačka pitanja.

Sistematski pregled prati strukturisani proces koji obuhvata definisanje istraživačkih pitanja, uspostavljanje kriterijuma uključivanja i isključivanja, sprovođenje sveobuhvatne pretrage literature, procjenu kvaliteta uključenih studija, ekstrakciju i analizu podataka te sintezu nalaza. Ova metodološka strogost pomaže u minimiziranju pristrasnosti i osigurava da pregled obuhvati cjelokupnu relevantnu literaturu, uz zadržavanje fokusa na specifična istraživačka pitanja.

2. PREGLED LITERATURE

2.1 Globalni kontekst i teorijski okviri

ESG rizici se odnose na potencijalne rizike povezane s faktorima iz oblasti životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja u procesima donošenja organizacionih odluka. Prema Egorovoj i Petrov-Nerlingu (2023, 1112), sistemski ESG rizik može se definisati kao potencijalni poremećaj u funkcionisanju jedne industrije ili tržišta (ili više njih) usljed faktora iz domena životne sredine, društva ili upravljanja. Takvi poremećaji mogu imati ozbiljne negativne posljedice po kompanije, industrije, pa čak i po globalnu ekonomiju ili tržišta. Neka istraživanja ukazuju na to da ulaganje u visoke ESG performanse donosi

finansijske koristi za preduzeće, kako u pogledu vrijednosti, tako i u pogledu profitabilnosti (Aydogmus i Gulay i Ergun 2022, 119).

Pritisak za postizanje boljih ESG performansi ne dolazi samo od tradicionalnih finansijskih aktera, već i od šireg spektra zainteresovanih strana. Istraživači su identifikovali više izvora pritiska koji ukazuju na složenost ESG zahtjeva i potrebu za sveobuhvatnim mehanizmom nadzora koji može obuhvatiti širok spektar zabrinutosti različitih interesnih grupa. Ti izvori pritiska uključuju:

1. *Investitori* sve više zahtijevaju transparentno izvještavanje o ESG pitanjima kako bi mogli procijeniti dugoročnu održivost i etičku prirodu poslovanja preduzeća (Duque-Grisales i Aguilera-Caracuel 2021; Cort 2023; Li et al. 2024; Markova-Karpuzova i Marinov i Kotzev 2024);
2. *Regulatori* uvode strožije standarde iz oblasti zaštite životne sredine (Egorova i Petrov-Nerling 2023);
3. *Potrošači* očekuju etičke poslovne prakse (Kim i Li 2021; Yuan i Xiong 2021; Bukreevaa i Grishunin 2023; Gorzeń-Mitka 2023; Markova-Karpuzova i Marinov i Kotzev 2024);
4. *Zaposleni* preferiraju društveno odgovorne poslodavce, dok *lokalne zajednice* zahtijevaju značajnu saradnju i podršku (Bătcă-Dumitru i Şendroiu i Cuc 2022; Egorova i Grishunin i Karminsky 2022; Landi i Iandolo i Renzi i Rey 2022).

Literatura ističe više okvira za upravljanje ESG rizicima. Gorzeń-Mitka (2023, 4) naglašava da se za efikasno upravljanje ESG rizicima preporučuje okvir upravljanja rizicima preduzeća (ERM), koji integriše upravljanje rizicima sa strategijom i učinkom. Ovo je u skladu sa COSO okvirom iz 2017. godine, koji ukazuje na sve veću potrebu za uključivanjem ESG razmatranja u interne kontrole i prakse upravljanja rizicima preduzeća.

Istraživanje Sharma (2023, 912–919) pruža empirijske dokaze da upravljanje ESG rizicima doprinosi boljem ukupnom upravljanju rizicima i finansijskoj stabilnosti. Studija, koja je analizirala performanse ESG indeksa u Indiji, pokazala je da čak i u nestabilnim tržišnim uslovima performanse ESG indeksa ostaju relativno stabilne (Sharma 2023, 919). To sugerise da uključivanje aktivnosti vezanih za održivost u poslovne prakse ne samo da donosi veću profitabilnost, već doprinosi i stabilnosti finansijskih tržišta i ekonomija.

Na efikasnost upravljanja ESG rizicima utiču brojni faktori. Feng i Saleh (2024) su ustanovili da preduzeća kojima upravljaju sposobniji menadžeri imaju manju izloženost rizicima, uključujući i niže rizike iz oblasti životne sredine, društvene odgovornosti i upravljanja. Njihovo istraživanje, takode, pokazuje da viši kvalitet internih kontrola jača vezu između menadžerskih sposobnosti i ESG rizika. Mehanizmi kroz koje kvalitet interne kontrole utiče na ovu povezanost uključuju unapređenje kontrolnog okruženja, procjenu rizika, aktivnosti kontrole te kanale informisanja i komunikacije (Feng i Saleh 2024, 20).

Literatura, takode, identifikuje nekoliko izazova u upravljanju ESG rizicima, uključujući: (1) nedostatak konsenzusa o koristima integracije ESG faktora u okvir za upravljanje rizicima i (2) poteškoće u kvantifikaciji ESG rizika, koji su često povezani s nepredvidivim događajima (Gorzeń-Mitka 2023, 4). Uprkos ovim izazovima, neki autori (Bătcă-Dumitru i Şendroiu i Cuc 2022; Gorzeń-Mitka 2023; Churylin i Vitkin 2024; Ma 2024) ukazuju na niz mogućnosti za organizacije, uključujući: izgradnju konkurentne prednosti kroz upravljanje ESG rizicima u cilju postizanja dugoročne vrijednosti, smanjenje specifičnih rizika i unapređenje efikasnosti lanca snabdijevanja.

2.2 Upravljanje ESG rizicima u kontekstu Zapadnog Balkana

Neki autori (Đalić i Barjaktarović i Cogoljević 2023; Statovci et al. 2023; Delova-Jolevska et al. 2024; Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024; Peredy i Laki 2024) ukazuju na to da uticaj ESG rizika na globalnu ekonomiju neprestano raste, a njihova ključna uloga sve više se prepoznaje i u zemljama Zapadnog Balkana. U ovom regionu, ESG elementi se manifestuju na specifične načine. U ekološkom smislu, zemlje Zapadnog Balkana suočavaju se s izazovima

poput zagađenja vazduha i vode, što je često posljedica zastarjelih energetskih sistema koji se u velikoj mjeri oslanjaju na uglj (Jevtić i Matković 2022; Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024). Takođe, posljedice klimatskih promjena, gubitak biodiverziteta i neadekvatno upravljanje otpadom predstavljaju značajne probleme (Stefanović i Trajanović i Duijić i Ferk 2007).

Na društvenom planu, region Zapadnog Balkana suočava se sa socio-ekonomskim ranjivostima, uključujući probleme na tržištu rada i potrebu za pravednom tranzicijom ka zelenoj ekonomiji. Izazovi u oblasti upravljanja uključuju slabe institucionalne strukture, političku nestabilnost, korupciju i manjkavosti u vladavini prava (Delova-Jolevska et al. 2024; Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024).

Neki autori (Đurić i Lalatović 2023; Ignjatović i Filipović i Radovanović 2024; Delova-Jolevska et al. 2024; Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024) tvrde da je efikasno upravljanje ovim rizicima ključno za održive poslovne prakse i dugoročni ekonomski rast, posebno u kontekstu zelene tranzicije, koja postaje sve značajnija za region Zapadnog Balkana. Međutim, ova tranzicija ka zelenijoj ekonomiji, iako neophodna za održivi razvoj, donosi i nove društvene i ekonomske izazove, dodatno naglašavajući potrebu za sveobuhvatnim pristupom upravljanju ESG rizicima.

2.3 Regulatorni okvir i okvir izvještavanja o ESG rizicima na Zapadnom Balkanu

Kao što mnogi autori (Bâtcă-Dumitru i Şendroi i Cuc 2022; Đalić i Barjaktarović i Cogoljević 2023; Delova-Jolevska et al. 2024; Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024) ističu, organizacije su pod sve većim pritiskom različitih interesnih strana, uključujući regulatore, investitore i potrošače, da usklade svoje poslovanje sa ESG standardima i transparentno izvještavaju o svojim naporima u oblasti održivosti.

Zapadni Balkan je sve više pod uticajem Zelene agende Evropske unije (EU), koja ima za cilj usklađivanje regiona sa Evropskim 'Green Deal'-om i podsticanje klimatskih akcija, cirkularne ekonomije, eliminacije zagađenja, održivih sistema ishrane i zaštite biodiverziteta. Budući da zemlje Zapadnog Balkana teže članstvu u EU, sve češće usvajaju i usklađuju se sa EU direktivama koje se odnose na ESG izvještavanje. Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti (CSRD) i Evropski standardi za izvještavanje o održivosti (ESRS) posebno su relevantni, jer obavezuju velika preduzeća unutar EU da izvještavaju o pitanjima održivosti i očekuje se da će značajno uticati i na praksu izvještavanja u zemljama Zapadnog Balkana.

Neke zemlje u regionu već su počele da integrišu razmatranja o ESG pitanjima u svoje nacionalno zakonodavstvo. Na primjer, Srbija ima zakone o zaštiti životne sredine usklađene sa EU regulativama i zahtijeva od velikih preduzeća da objavljuju nefinansijske informacije (Peredy i Laki 2024, 873).

Nekoliko faktora predstavlja izazove u usvajanju Evropskih standarda za izvještavanje o održivosti. Zemlje Zapadnog Balkana generalno imaju slabije institucionalne okvire i kapacitete (Milutinović i Jocović 2010, 298–305), što otežava efikasnu primjenu standarda za izvještavanje o održivosti. Takođe, često postoji nedostatak snažnih regulatornih tijela koja bi osigurala poštovanje ovih standarda (Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024, 38). Prilike vezane za izvještavanje o održivosti u regionu karakteriše neujednačenost zahtjeva, što dodatno komplikuje i stvara konfuziju među preduzećima koja pokušavaju da se usklade sa Evropskim standardima za izvještavanje o održivosti.

Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević (2024, 41) navode da složena priroda novih zahtjeva koje donosi Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti može predstavljati ozbiljan izazov za kompanije, naročito za one koje se ranije nisu bavile detaljnim izvještavanjem niti prikupljanjem podataka vezanih za održivost. Takođe ističu da u zemljama Zapadnog Balkana nije bilo dovoljno javne niti stručne rasprave o izvještavanju o održivosti i pratećem regulatornom okviru.

Mnoge kompanije u regionu su mala i srednja preduzeća koja se suočavaju s nedostatkom finansijskih i ljudskih resursa potrebnih za usklađivanje sa novim standardima izvještavanja. Autori dodatno objašnjavaju da ekonomsko okruženje dodatno komplikuju izazovi kao što su prezaduženost kompanija i nepovoljna poslovna klima. Pitanja poput inflacije i emigracije dominiraju javnim diskursom u odnosu na klimatske promjene i održivost. Kao rezultat toga, izvještavanje o održivosti se ne percipira kao prioritet, ni u javnosti ni među elitama, što utiče na spremnost kompanija da usvoje ove prakse (Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević 2024, 42). Radukić i Petrović-Randelović i Kostić (2019, 9–18) ukazuju na to da postojeći zakoni i regulative u zemljama Zapadnog Balkana često ne pružaju adekvatnu podršku ciljevima izvještavanja o održivosti, što rezultira lošim pokazateljima u Indeksu ciljeva održivog razvoja (SDG).

Kako zaključuju Ljutić i Veledar i Gadžo i Knežević (2024, 36), uprkos rastućem značaju ESG izvještavanja i uticaju direktiva Evropske unije, u zemljama Zapadnog Balkana izostaje značajniji napredak u usklađivanju i harmonizaciji korporativnog izvještavanja sa Evropskim standardima za izvještavanje o održivosti, u poređenju sa zemljama članicama EU i drugim evropskim državama. Ovo ukazuje na to da je usvajanje ovih standarda u regionu i dalje u ranoj fazi.

Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti, takođe, propisuje obavezno ograničeno revizorsko uvjeravanje (u početnoj fazi) u pogledu objavljenih informacija, što će vjerovatno povećati potrebu za snažnijom internom kontrolom i nadzorom. Prema izvještaju Svjetske banke iz 2024. godine pod nazivom „Pomoć zemljama Zapadnog Balkana u napredovanju u oblasti izvještavanja o održivosti i korporativnog upravljanja“, implementacija ovih novih zahtjeva za izvještavanje predstavlja izazov za kompanije u regionu, posebno za manja preduzeća koja često nemaju dovoljno resursa i stručnog znanja za ispunjavanje zahtjeva.

Stoga, predstojeći zahtjevi EU direktive i standarda predstavljaju značajnu promjenu u oblasti izvještavanja za Zapadni Balkan, a trenutno odsustvo usklađenosti naglašava potrebu za pojačanim naporima u pravcu usvajanja ovih standarda, pri čemu interna revizija može igrati ključnu ulogu u olakšavanju ove tranzicije.

2.4 Razumijevanje uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima

Integracija aspekata ESG-a u procese interne revizije od suštinskog je značaja za efikasno upravljanje rizicima. Interni revizori treba da procjenjuju ESG rizike, ocjenjuju efikasnost internih kontrola i daju preporuke za njihovo unapređenje. To zahtijeva da interni revizori razviju stručnost u vezi sa procjenom i kontrolama ESG rizika, kako bi osigurali da se ESG rizicima adekvatno upravlja unutar organizacije (Ramadhan i Ramzy i Faridatul i Sunardi 2023, 552–553).

Za obezbjeđenje efikasnog upravljanja ESG rizicima, funkcije interne revizije moraju saradivati sa revizorskim odborima i drugim zainteresovanim stranama. Kako ističu neki autori (Rakipi i D'Onza 2023, 522, 531; Olteanu Burcă et al. 2024, 2063), važno je da interni revizori saraduju sa zainteresovanim stranama kako bi razumjeli njihova očekivanja i osigurali da ESG izvještavanje bude usklađeno sa njihovim potrebama.

COSO smjernice i Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja naglašavaju potrebu da interna revizija obezbijedi tačnost i pouzdanost ESG objava. Istraživanje Rakipija i D'Onze (2023, 522, 525) pokazuje da su interni revizori sve više uključeni u pružanje sigurnosti u pogledu ESG praksi, izvještavanja i rizika po reputaciju, naročito u kompanijama koje imaju zreliji pristup ESG rizicima. Ovi autori (2023, 522) primjećuju da se u zrelijim kompanijama funkcije interne revizije fokusiraju na pružanje uvjeravanja u vezi sa ESG praksama i izvještavanjem, dok je u manje zrelijim kompanijama fokus više na usklađenosti sa zakonskim zahtjevima i prevenciji neetičkog ponašanja.

S obzirom na jedinstvenu poziciju unutar organizacija i djelokrug rada definisan profesionalnim standardima, neki autori (Canestrari-Soh i Martinov-Bennie 2015; Otto-Mentz et al. 2022;

Ramadhan i Ramzy i Faridatul i Sunardi (2023) ističu da funkcija interne revizije treba da pruži nezavisne i objektivne usluge uvjeravanja i savjetovanja, s ciljem dodavanja vrijednosti i unapređenja poslovanja. Mnogi autori (Ridley i D'Silva i Szombathelyi 2011; Fraser i Quail i Simkins 2022; Rakipi i D'Onza 2023; Kacani i Kopani 2023; Ramadhan i Ramzy i Faridatul i Sunardi 2023; Olteanu Burcă et al. 2024; Wahyuni 2025) saglasni su da, s obzirom na rastući značaj ESG rizika za upravljačka tijela i izvršni menadžment, postoji sve veća potreba za pouzdanim uvjeravanjem u pogledu efikasnosti upravljanja tim rizicima, uključujući i samo ESG izvještavanje.

Prema Rakipiju i D'Onzi (2023, 523) i Miaou (2024, 62), stručnost interne revizije u procjeni rizika i kontrolnim sistemima čini je nezamjenjivom u ublažavanju potencijalnih pravnih i reputacionih rizika vezanih za ESG.

U tom kontekstu, interni revizori se suočavaju s brojnim izazovima koji nadilaze tradicionalne okvire upravljanja rizicima. Neki od njih uključuju probleme kvaliteta podataka, usklađenost s regulativom i složenost ESG strategija. Miao (2024, 59–62) sugerira da, kako bi odgovorili na ove izazove, interni revizori moraju uspostaviti snažne sisteme upravljanja kvalitetom podataka, prilagođavati se regulatornim promjenama i podsticati duboku integraciju ESG strategija unutar organizacije.

Uzimajući to u obzir i same sposobnosti interne revizije mogu predstavljati izazov. Otto-Mentz et al. (2022, 246, 248) naglašavaju da revizori moraju ulagati u obuke fokusirane na ESG pitanja, kako bi osigurali da posjeduju neophodno znanje za tačno ocjenjivanje tvrdnji o održivosti.

2.5 Razvijenost i trenutno stanje interne revizije u regionu Zapadnog Balkana

Literatura o praksama interne revizije u zemljama Zapadnog Balkana otkriva jedan region koji se nalazi u tranziciji, sa različitim nivoima razvijenosti interne revizije u različitim zemljama. Kacani i Shaqiri i Qorraj i Kopani (2024, 1-24) opisuju kako se u Albaniji interna revizija razvijala kao ključna komponenta javnih institucija, pružajući usluge uvjeravanja, edukacije i savjetovanja donosiocima odluka i višim službenicima. Ova uloga interne revizije opisana je kao ključna za održavanje i unapređenje dobrog upravljanja u javnoj upravi.

Razvoj interne revizije na Zapadnom Balkanu usko je povezan s težnjama ovih zemalja ka članstvu u Evropskoj uniji. Kako je navedeno u studiji „Performance Audit and Policy Evaluation in the Western Balkans: On the Same or Parallel Tracks?“ autora Lazarević et al. (2015), instrumenti upravljanja učinkom, poput revizije učinka, razvijaju se u regionu, ali često bez povezanosti s srodnim oblastima poput evaluacije politika. Ovakav nepovezan razvoj sugerira da prakse interne revizije u regionu nisu u potpunosti integrisane s ostalim mehanizmima upravljanja.

Literatura identifikuje više izazova s kojima se suočava interna revizija u zemljama Zapadnog Balkana. Kacani i Shaqiri i Qorraj i Kopani (2024, 19–20) ističu da odsustvo podsticajnog okruženja, česte promjene donosioca odluka i politički otpor promjenama onemogućavaju interne revizore u Albaniji da djelotvorno pružaju obrazovne i savjetodavne usluge. Ovi izazovi vjerovatno se odnose i na druge zemlje u regionu sa sličnim upravljačkim strukturama i političkom dinamikom. Lazarević et al. (2015) prepoznaju dodatne izazove povezane sa nedostajućim razvojem instrumenata upravljanja učinkom. Njihovo istraživanje revizijskih praksi na prostoru Makedonije, Crne Gore i Srbije pokazalo je da se revizija učinka i evaluacija politika razvijaju bez međusobne povezanosti, iako imaju slične ciljeve i metode (Lazarević et al. 2015, 58–85). Ovo ukazuje na potrebu za većom integracijom različitih mehanizama upravljanja i odgovornosti u regionu.

Stoga se funkcije interne revizije na Zapadnom Balkanu suočavaju s jedinstvenim skupom izazova koji proizilaze iz specifičnog ekonomskog, političkog i razvojnog konteksta regiona. Ti izazovi uključuju ograničene resurse, nedostatak stručnosti i manje zreo ESG ekosistem, što

mora biti prepoznato i adresirano kako bi interna revizija mogla djelotvorno obavljati svoju ulogu.

Literatura koja se bavi specifičnom ulogom interne revizije u upravljanju ESG rizicima je ograničena, posebno u kontekstu zemalja Zapadnog Balkana. Ipak, određeni uvidi mogu se izvući iz šire literature. Feng i Saleh (2024, 6–20) naglašavaju značaj kvaliteta internih kontrola u ublažavanju ESG rizika, sugerirajući da interna revizija, kao ključna komponenta sistema interne kontrole, može igrati značajnu ulogu u upravljanju ESG rizicima. Model tri linije odbrane, koji opisuju Kacani i Shaqiri i Qorraj i Kopani (2024, 3), predstavlja potencijalni okvir za razumijevanje doprinosa interne revizije upravljanju ESG rizicima. Kao treća linija odbrane, funkcije interne revizije mogu vršiti nezavisne i objektivne ocjene korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i sistema internih kontrola u organizacijama. Ovaj model tri linije odbrane pruža strukturisani pristup upravljanju rizicima i korporativnom upravljanju koji se može primijeniti i na ESG rizike.

3. NALAZI I DISKUSIJA

3.1 Izazovi i šanse za internu reviziju u upravljanju ESG rizicima

Naša analiza je identifikovala nekoliko ključnih izazova sa kojima se suočavaju funkcije interne revizije u zemljama Zapadnog Balkana prilikom upravljanja ESG rizicima:

1. *Strukturni i organizacioni izazovi.* Funkcije interne revizije u zemljama Zapadnog Balkana često imaju ograničenu nezavisnost i autoritet, što im otežava da se bave ESG pitanjima, posebno onima koja se odnose na upravljanje. Politički otpor, kao što je slučaj u Albaniji, dodatno ograničava ulogu revizora. Takođe, ograničeni resursi, poput nedovoljnog broja zaposlenih i budžeta, predstavljaju značajne prepreke, naročito u manjim organizacijama i manje ekonomski razvijenim zemljama. Osim toga, interna revizija se često posmatra kao funkcija koja treba da osigura usklađenost, a ne kao strateški partner, što ograničava njen doprinos upravljanju ESG rizicima. Literatura ukazuje da je ova percepcija česta u regionu, naročito u organizacijama sa manje razvijenim strukturama upravljanja.
2. *Profesionalni i metodološki izazovi.* Postoji značajan nedostatak stručnosti među internim revizorima u pogledu ESG rizika, jer se tradicionalna obuka fokusira na finansijske i revizije usklađenosti, zanemarujući ESG rizike. Ovaj jaz dodatno otežava složena i stalno promjenjiva priroda ESG pitanja, koja zahtijeva specijalizovano znanje. Metodološke slabosti, takođe, ometaju efikasnu procjenu ESG rizika, naročito u novim oblastima poput klimatskih rizika i održivih lanaca snabdijevanja. Pristup pouzdanim ESG podacima predstavlja još jedan izazov, što otežava revizorima da mjere performanse i pruže smisleno uvjeravanje. Kao što navode Olorunyomi i Adewale i Odonkor (2021, 172–174), mnogi ESG pokazatelji su subjektivni i teško mjerljivi, a nedostatak pouzdanih podataka ometa efikasnu procjenu i integraciju ESG faktora.
3. *Izazovi okruženja.* Ekonomski, politički i društveni konteksti u regionu donose dodatne izazove. Ekonomski pritisci često dovode do kratkoročnih prioriteta koji potiskuju ESG pitanja. Politička nestabilnost može potkopati funkcije interne revizije. Regulatorna fragmentacija u pogledu ESG zahtjeva dodatno komplikuje reviziju, kao i nedostatak organizacione kulture koja promovise transparentnost i održivost. Literatura (Bâtcă-Dumitru i Şendroi i Cuc 2022; Fraser i Quail i Simkins 2022; Otto-Mentz et al. 2022; Feng i Saleh 2024) sugerise da je izgradnja kulture koja cijeni ove principe ključna za efikasno upravljanje ESG rizicima, ali i dalje predstavlja izazov u mnogim organizacijama na Zapadnom Balkanu.

Uprkos ovim izazovima, naša analiza je, takođe, identifikovala nekoliko prilika i potencijalnih strategija za unapređenje uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima u zemljama Zapadnog Balkana:

1. *Iskorišćavanje procesa pristupanja EU.* Usklađivanje sa regulatornim okvirima EU, posebno onima koji se odnose na održivost, nudi značajne prilike za funkcije interne revizije da unaprijede svoju ulogu u upravljanju ESG rizicima. Reforme koje podstiče EU već su ojačale revizorske funkcije u javnom sektoru, a interna revizija može proširiti svoju ulogu tako da pruži podršku upravljanju i usklađenosti sa tim reformama.
2. *Oslanjanje na model tri linije odbrane.* Usvajanje modela tri linije odbrane pomaže u razjašnjavanju uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima. Kao treća linija odbrane, interna revizija može pružiti nezavisna uvjerenja o efikasnosti procesa upravljanja ESG rizicima i podržati unapređenje ESG performansi.
3. *Izgradnja kapaciteta i profesionalni razvoj.* Unapređenje sposobnosti revizora kroz obuke o ESG rizicima, razvoj metodologija revizije u saradnji sa stručnim udruženjima i integracija aspekata ESG održivosti u obrazovne programe mogli bi ojačati internu reviziju u regionu.
4. *Pristupi saradnje i integracije.* Bliža saradnja sa drugim funkcijama, poput timova za održivost i usklađenost, može objediniti stručnost i resurse, čime se podstiče sveobuhvatniji i efikasniji pristup upravljanju ESG rizicima. Smatramo da su strategije saradnje su od suštinskog značaja u zemljama Zapadnog Balkana, gdje su resursi i stručnost u oblasti ESG ograničeni.

Funkcije interne revizije u regionu moraju se strateški pozicionirati kao vrijedni partneri u upravljanju ESG rizicima, pokazujući svoju sposobnost da doprinesu organizacionoj otpornosti i stvaranju održive vrijednosti. Da bi to postigli, važno je da interni revizori u zemljama Zapadnog Balkana razviju nove vještine i znanja vezana za ESG rizike, uključujući razumijevanje uticaja na životnu sredinu, društvene odgovornosti i praksi održivog upravljanja. Takođe, njihove metodologije revizije moraju da se razvijaju kako bi efikasno obuhvatile ESG rizike, uz primjenu novih pristupa za identifikaciju, procjenu i reviziju ovih rizika. Prije svega, kako naglašavaju Olorunyomi i Adewale i Odonkor (2021, 174), te Markova-Karpuzova i Marinov i Kotzev (2024 235), funkcije interne revizije treba da iskoriste tehnologiju za unapređenje svoje efikasnosti u upravljanju ESG rizicima, uključujući alate za analizu podataka u cilju analize ESG performansi i identifikacije novih rizika.

Efikasno upravljanje ESG rizicima ne zavisi samo od funkcija interne revizije. Organizacije, kao i donosioci politika i regulatori, moraju dati svoj doprinos.

Organizacije bi trebalo da: *ojačaju upravljačke strukture* (uspostave jasne okvire upravljanja za upravljanje ESG rizicima, definišući uloge i odgovornosti odbora, menadžmenta i interne revizije); *investiraju u kapacitete interne revizije* (obezbijede dovoljno resursa i podrške funkcijama interne revizije, kako bi imale odgovarajuće osoblje, budžete i tehnološke alate neophodne za efikasno upravljanje ESG rizicima); *podstiču saradnju* (ohrabre saradnju između interne revizije i drugih odjeljenja uključenih u upravljanje ESG rizicima, radi razmjene znanja i koordinisanog djelovanja); i *izgrade kulturu podrške* (razviju organizacionu kulturu koja naglašava transparentnost, odgovornost i održivost, omogućavajući internoj reviziji da efikasno doprinese upravljanju ESG rizicima).

S druge strane, donosioci politika i regulatori bi trebalo da pruže svoj doprinos putem: *usklađivanja regulatornih okvira* (usklađujući propise vezane za ESG među zemljama Zapadnog Balkana sa standardima EU, uz uvažavanje specifičnih potreba regiona); *jačanja profesionalnih standarda* (podržavanjem razvoja standarda interne revizije koji uključuju ESG aspekte, nudeći jasne smjernice revizorima za integraciju ovih faktora); *promovisanja izgradnje kapaciteta* (kroz obuke i mogućnosti stručnog usavršavanja fokusirane na ESG rizike); i *podsticanja transparentnosti* (kroz kreiranje podsticaja za organizacije da unaprijede svoje upravljanje ESG rizicima, uključujući i ulogu interne revizije).

ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je bio analiza postojeće akademske literaturu o ulozi interne revizije u upravljanju ESG rizicima, fokusirajući se na Zapadni Balkan. Analiza je pokazala da je upravljanje ESG rizicima na Zapadnom Balkanu manje razvijeno u poređenju sa naprednijim privredama. Istorijski izazovi, poput političke nestabilnosti i problema upravljanja, doveli su do toga da su razmatranja u pogledu ESG održivosti bila sekundarna u odnosu na druge prioritete. Ipak, regulatorni okvir za ESG izvještavanje na Zapadnom Balkanu se razvija, pri čemu direktive EU, kao što su CSRD i ESRS, imaju značajan uticaj. Kao rezultat toga, proces pristupanja EU podstiče unapređenja u upravljačkim strukturama koje uključuju ESG faktore. Pregled literature potvrđuje da je interna revizija pozicionirana kao ključna funkcija koja može da pruži nezavisno uvjeravanje i savjetodavnu podršku organizacijama u suočavanju sa ovim složenim izazovima. Međutim, efikasnost interne revizije značajno varira u zavisnosti od regiona, sektora i organizacija u zemljama Zapadnog Balkana. Istraživanje pokazuje da se interna revizija često fokusira na finansijsku usklađenost i operativnu efikasnost, uz slabu integraciju ESG rizika. Kada je ESG djelimično integrisan, primarno se odnosi na upravljanje, dok se zanemaruju ekološki i socijalni aspekti. Revizije u javnom sektoru razvijene su kao dio reformi finansijskog upravljanja povezanih sa zahtjevima EU. Veće privatne organizacije sa međunarodnim vezama imaju razvijenije funkcije revizije, dok manjim često nedostaju formalni kapaciteti. Uprkos postojećim izazovima, poput ograničenih resursa i nedostatka stručnosti, postoje značajne prilike da interna revizija poveća svoju stratešku vrijednost i doprinese održivosti organizacije. Da bi efikasno ispunila ovu ulogu, interna revizija mora razviti specijalizovano znanje i vještine u oblasti ESG-a i kontinuirano unapređivati svoje kompetencije.

Ovaj pregled unapređuje teorijsko razumijevanje uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima dajući nekoliko doprinosa. Prvo, proširuje primjenu modela tri linije odbrane na kontekst ESG rizika u zemljama Zapadnog Balkana, naglašavajući potrebu da se uzme u obzir zrelost upravljanja, ograničeni resursi i kulturološki faktori za njegovu efikasnu primjenu. Drugo, osvjetljava način na koji se funkcije interne revizije razvijaju u tranzicionim ekonomijama, vođene spoljnim pritiscima kao što je pristupanje EU, ali naglašava da prava efikasnost u upravljanju ESG rizicima zahtijeva dublje organizacione i kulturološke promjene. Treće, pregled ističe povezanost između upravljanja organizacijom, upravljanja rizicima i interne revizije, naglašavajući da efikasno upravljanje ESG rizicima ne zavisi samo od tehničkih vještina, već i od snažnog korporativnog upravljanja i kulture podrške vezane za transparentnost i odgovornost.

Ova analiza ima sebi svojstvena ograničenja koja uključuju: ograničene empirijske podatke, oslanjanje na akademske izvore na engleskom jeziku sa otvorenim pristupom, i izostanak primarnih podataka od aktera u praksi. Zbog toga što je upravljanje ESG rizicima u regionu još uvijek u razvoju, dostupna istraživanja su često teorijska, a ne empirijska, što ograničava empirijsku osnovu nalaza ovog pregleda.

Budući pravci istraživanja, polazeći od ovog pregleda, uključuju nekoliko ključnih oblasti. Prvo, empirijska istraživanja trenutnih praksi interne revizije u vezi sa ESG rizicima u zemljama Zapadnog Balkana mogu pružiti vrijedne uvide u postojeće izazove i mogućnosti. Drugo, istraživanje efikasnosti različitih pristupa integraciji ESG razmatranja u funkcije interne revizije pružilo bi praktične smjernice, uključujući uporedne analize metodologija za procjenu ESG rizika. Treće, dugoročne studije bi mogle pratiti evoluciju uloge interne revizije u upravljanju ESG rizicima kroz vrijeme, identifikujući faktore koji utiču na njen razvoj. Na kraju, istraživanja koja bi ispitala uticaj uključivanja interne revizije u upravljanje ESG rizicima na ishode kao što su ESG performanse i povjerenje stejkholdera mogla bi pokazati vrijednost jačanja uloge interne revizije u ovoj oblasti.

LITERATURA

1. Aydoğmuş, Mahmut, Güzhan Gülay, and Korkmaz Ergun. 2022. "Impact of ESG Performance on Firm Value and Profitability." *Borsa Istanbul Review* 22(2): 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>
2. Bătcă-Dumitru, Corina Graziella, Cleopatra Şendroi, and Lavinia Denisia Cuc. 2023. "A New Challenge in the Risk Management: Sustainability Risks." *Journal of Financial Studies* 15(8): 13–28. DOI: 10.55654/JFS.2023.SP.15 <https://revista.isfin.ro/wp-content/uploads/2023/12/1.-Batca-Dumitru-Corina.pdf>
3. Canestrari-Soh, Dominic, and Nonna Martinov-Bennie. 2015. "Internal Auditors' Perceptions of Their Role in Environmental, Social and Governance Assurance and Consulting." *Managerial Auditing Journal* 30(1): 80–111. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1075>
4. Cort, Tod. 2023. "The Pragmatist's Guide to ESG." *Environment* 65(4): 10–17.
5. Đalić, Tanja, Milica Barjaktarović, and Vesna Cogoljević. 2023. "The Impact of Sustainable Development on Risk Management in the NPL Portfolio in the Western Balkan Countries." *Oditor* 9: 177–214.
6. Delova-Jolevska, Elena, Aleksandar Ilievski, Ljupco Jolevski, Ágnes Csiszárík-Kocsir, and János Varga. 2024. "The Impact of ESG Risks on the Economic Growth in the Western Balkan Countries." *Sustainability* 16: 8487. <https://doi.org/10.3390/su16198487>
7. Duque-Grisales, Eduardo and Javier Aguilera-Caracuel. 2021. "Environmental, Social and Governance (ESG) Scores and Financial Performance of Multilatinas." *Journal of Business Ethics* 168(2): 315–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04177-w>
8. Đurić, Snežana, and Branka Lalatović. 2023. "The Role of the European Environment Agency in Light of Green Agenda Priorities for the Western Balkans with a Special Focus on Montenegro." *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)* 7: 116–148. <https://doi.org/10.25234/ecllc/27445>
9. Egorova, Aleksandra, Sergei Grishunin, and Alexander Karminsky. 2022. "The Impact of ESG factors on the performance of Information Technology Companies." *Procedia Computer Science* 199: 339–345. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.041>
10. Egorova, Aleksandra, and German Petrov-Nerling. 2023. "Systemic ESG Risks: Industrial Analysis." *Procedia Computer Science* 221: 1110–1114. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.095>
11. Feng, Xiaolu, and Mohd Saleh. 2024. "Managerial Ability and ESG Risks: The Moderating Effect of Internal Control Quality." *Sustainability* 16: 9838. <https://doi.org/10.3390/su16229838>
12. Fraser, John, Rob Quail, and Betty Simkins. 2022. "Environmental, Social and Governance (ESG) and the Roles of Management, Internal Audit, and Enterprise Risk Management." *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4141378>
13. Gorzeń-Mitka, Iwona. 2023. "ESG Risk Management: Some Observations from an Academic Perspective." *Problems of Management in the 21st Century* 18(1): 4–6. <https://doi.org/10.33225/pmc/23.18.04>
14. Ignjatović, Jelena, Sanja Filipović, and Mirjana Radovanović. 2024. "Challenges of the Green Transition for the Recovery of the Western Balkans." *Energy, Sustainability and Society* 14: 1–13. <https://doi.org/10.1186/s13705-023-00421-4>
15. Jevtic, Marija, and Vlatka Matković. 2022. "Health Experts' Voice for Healthier Choice – A Call for Zero Air Pollution in the Western Balkans." *European Journal of Public Health* 32(3): 1–5. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac129.145>
16. Kacani, Jolta, Gentjan Shaqiri, Gazmend Qorraj, and Sajmira Kopani. 2024. "The Value Proposition of Internal Audit in Upgrading Good Governance in Public Administration: The Case of Albania." *Economic and Management Research* 2025(2): 1–24. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2025/2>

17. Landi, Giovanni Catello, Francesca Iandolo, Antonio Renzi, and Andrea Rey. 2022. "Embedding Sustainability in Risk Management." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 29(4): 1096–1107. <https://doi.org/10.1002/csr.2256>
18. Li, Chao, Alexander Ryota Keeley, Shutaro Takeda, Daikichi Seki, and Shunsuke Managi. 2024. "Investor's ESG Tendency Probed by Pre-Trained Transformers." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.3055>
19. Ljutić, Ivana, Benina Veledar, Amra Gadžo, and Mila Knežević. 2024. "European Sustainability Reporting Standards: Lack of Progress, Alignment, and Harmonization in Western Balkans." *Economic Analysis* 57(2): 36–48.
20. Markova-Karpuzova, Mina, Eduard Marinov, and Nikolay Kotzev. 2024. "Sustainable Solutions: Advancing in Tech-Based ESG Reporting Platforms." In Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference, Rezekne, Latvia 2024 235–241. Rezekne: Academy of Technologies. <https://doi.org/10.17770/etr2024vol1.7947>
21. Miao, Xiaoyan. 2024. "Challenges and Responses to ESG Risk Management." *Modern Management Science & Engineering* 6(1): 55–63. <https://doi.org/10.22158/mmse.v6n1p55>
22. Milutinović, Slobodan, and Aleksandar Jocović. 2010. "Building Capacity for Sustainability: Strategic Planning Processes for Local Sustainable Development Practices in Western Balkan." *Lex Localis – Journal of Local Self-Government* 8(3): 293–311. [https://doi.org/10.4335/8.3.293-311\(2010\)](https://doi.org/10.4335/8.3.293-311(2010))
23. Olorunyomi, Titilayo Deborah, Titilope Tosin Adewale, and Theodore Narku Odonkor. 2021. "Advancing sustainability accounting: A unified model for ESG integration and auditing." *International Journal of Science and Research Archive* 2(1):169-185. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2021.2.1.0021>
24. Olteanu Burcă, Andreea Larisa, Elena Claudia, Badea Florea, and Mădălina Preda. 2024. "Role of Audit Committees and Internal Audit in the Context of the Evolution of ESG Indicators". In Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence, Bucharest 2024, 18(1): 2057-2074. Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0174>
25. Otto-Mentz, Vanessa, Rob de Leeuw, Muriël Debrichy-Hesselberg, Natalie Haal, and Shirley Tewary 2022. "Transforming Internal Audit: How to Become a Sustainability Business Partner." *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 96(7/8): 243–252. <https://doi.org/10.5117/mab.96.91087>
26. Peredy, Zoltán, and Balázs Laki. 2024. "Hungarian and Serbian Companies ESG Practices as Market Competitiveness Tool for Western Balkan Countries." In Proceedings of the 13th International Scientific Conference "Employment, Education and Entrepreneurship", Belgrade, Serbia 2024, 864-878. Beograd: Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. <https://doi.org/10.5937/EEE24079P>
27. Radukić, Snežana, Milica Petrović-Randelović, and Zoran Kostić. 2019. "Sustainability-Based Goals and Achieved Results in Western Balkan Countries." *Economics of Sustainable Development* 3(1): 9–18. <https://doi.org/10.5937/esd1901009r>
28. Rakić, Romina, and Giuseppe D'Onza. 2023. "The Involvement of Internal Audit in Environmental, Social, and Governance Practices and Risks." *International Journal of Auditing* 28: 522–535. <https://doi.org/10.1111/ijau.12341>
29. Ramadhan, Yanuar, Wahyu Ramzy, Faridatul Munawaroh, and Dadi Sunardi. 2023. "The Role of Internal Auditors in Implementation Social Environmental Governance." *Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi* 7(3): 544–554. <https://doi.org/10.36555/jasa.v7i3.2300>
30. Ridley, Jeffrey, Kenneth D'Silva, and Marta Szombathelyi. 2011. "Sustainability Assurance and Internal Auditing in Emerging Markets." *Corporate Governance* 11(4): 475–488. <https://doi.org/10.1108/14720701111159299>
31. Sharma, Swati. 2023. "Does ESG Risk Management Ensure Better Risk Management?" *Procedia Computer Science* 221: 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

32. Statovci, Bedri, Gani Asllani, Blerta Zeqaj, Elsa Avdyli, and Simon Grima. 2023. "The Impact of Corporate Governance Practices on Financial Performance in Western Balkan Countries." *International Journal of Sustainable Development and Planning* 18(9): 2635–2642. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180902>
33. Stefanović, Goran, Milovan Trajanović, Neven Duić, and Marina M. Ferik. 2007. "Pollution Data Tracking in the Western Balkan Countries: A State-of-the-Art Review." *Thermal Science* 12(4): 105–112. <https://doi.org/10.2298/TSCI0804105S>
34. Wahyuni, Putri Dwi. 2025. "The Role of IFRS S1 and S2 in Enhancing Transparency and Accountability of ESG Reports: A Systematic Review." *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 25(1): 1–12. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i11628>