



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Της

ΜΑΡΙΝΕΛΑ ΧΟΤΖΑΛΛΙ

Επιβλέπων Καθηγητής: Πέτρος Μεσσής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στην

Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Σεπτέμβριος 2022

Copyright© Μαρινέλα Φ. Χοτζάλλι, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται αυστηρά η διανομή, η αντιγραφή και η αποθήκευση της συγκεκριμένης εργασίας, έχοντας ως σκοπό την εμπορευσιμότητά της. Ωστόσο σε περίπτωση όπου εξυπηρετούνται σκοποί της έρευνας επιτρέπονται ενέργειες όπως για παράδειγμα η αποθήκευση, η ανατύπωση και η διανομή της εργασίας υπό την προϋπόθεση ότι θα πραγματοποιείται κάθε φορά αναφορά στην οποιαδήποτε πηγή προέλευσης με την διατήρηση του παρόντος μηνύματος. Επιπλέον όποιες ερωτήσεις κριθούν απαραίτητες και οι οποίες έχουν ως σκοπό την εμπορευσιμότητα της συγκεκριμένης εργασίας οφείλουν να απευθύνονται αποκλειστικά και μόνο στον ίδιο τον συγγραφέα.

Εν κατακλείδι, τα συμπεράσματα που προκύπτουν και διεξάγονται από την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης εργασίας οφείλει να γίνει γνωστό ότι εκφράζουν μόνο τις προσωπικές απόψεις του ίδιου του συγγραφέα και δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση επίσημες ερευνητικές τοποθετήσεις οποιωνδήποτε αρχών.

## Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην διπλωματική εργασία.

Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες.

Επιπλέον βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

## Ευχαριστίες

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μεσσή Πέτρο, Επίκουρου Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την διαρκή υποστήριξη, την κατανόηση, την βοήθεια και τις πολύτιμες συμβουλές του σε όλη την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους ανεξαιρέτως τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν σε ολόκληρη τη διάρκεια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών.

Επιπλέον, πριν πραγματοποιηθεί η παρουσίαση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα επιθυμούσα να εκφράσω τις ολόθερμες μου ευχαριστίες και στους δύο καθηγητές που αποτελούσαν την συμβουλευτική επιτροπή και ειδικότερα τον κ. Νούλα Αθανάσιο και τον κ. Παπαδόπουλο Συμεών.

Τέλος, οφείλω και θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου και τον σύζυγό μου για την διαρκή ενθάρρυνση και την ηθική υποστήριξη που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία με θέμα : Η ανάδειξη της σημασίας του Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, εκπονήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί η ανάδειξη της σπουδαιότητας και της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Ο ανωτέρω σκοπός επιτυγχάνεται μέσα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, μελέτη δευτερογενών πηγών και ανάλυση κειμένων.

Αρχικά θα πραγματοποιηθεί μία ιστορική αναδρομή, θα ακολουθήσουν εννοιολογικές οριοθετήσεις και στην συνέχεια θα υπάρξει μία εκτενής αναφορά στον εσωτερικό έλεγχο, στις διαδικασίες του. Κατόπιν θα εστιάσουμε στους κινδύνους, ξεκινώντας από τον εντοπισμό των κινδύνων, την διαχείριση κινδύνων και θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε την άμεση συσχέτιση και διασύνδεση μεταξύ των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων.

Στην συνέχεια θα υποβληθούν προτάσεις για ενδεχόμενες βελτιωτικές παρεμβάσεις, θα ακολουθήσει η εξαγωγή των αποτελεσμάτων και θα ολοκληρωθεί η εργασία με την αποτύπωση των συμπερασμάτων.

Λέξεις Κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνου.

## **Abstract**

The present work on: The highlighting of the importance of Internal Audit in the management of business risks, was prepared in the framework of the dissertation of the MSc in Applied Accounting and Auditing.

The purpose of this study is to highlight the importance and contribution of Internal Audit in the management of business risks.

The above goal is achieved through extensive literature review, study of secondary sources and text analysis.

Initially there will be a historical review, conceptual demarcations will follow and then there will be an extensive reference to internal control, its processes. We will then focus on the risks, starting with risk identification, risk management and we will try to highlight the direct correlation and interconnection between internal control processes and effective risk management.

Then proposals for possible improvement interventions will be submitted, the results will be extracted and the work will be completed with the drawing of conclusions.

**Keywords:** internal control, risk management.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	9
1 Εισαγωγή .....	9
1.1 Γενικότερος Προβληματισμός .....	10
1.2 Βασικός Σκοπός της Εργασίας - Χρησιμότητα .....	11
1.3 Μεθοδολογία.....	12
1.4 Ιστορική Αναδρομή .....	13
<hr/>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	14
2.1 Εσωτερικός Έλεγχος .....	14
2.2 Εννοιολογικές Οριοθετήσεις .....	15
2.3 Αντικείμενο και Υποκείμενο Ελέγχου .....	15
2.4 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Ελεγκτές .....	16
2.5 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου .....	17
2.6 Εργαλεία Άσκησης Εσωτερικού Ελέγχου .....	19
2.7 Θεσμικά Όργανα Ελέγχου .....	21
2.8 Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου .....	23
2.9 Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου .....	25
<hr/>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	32
3.1 Έννοια Κινδύνου .....	32
3.2 Διαχείριση Κινδύνου .....	34
3.3 Τύποι Κινδύνου .....	37
3.4 Πηγές Προέλευσης Κινδύνων .....	38
3.5 Φόρμα Καταγραφής Κινδύνων .....	40
3.6 Διασύνδεση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων .....	47
<hr/>	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	52
4.1 Αποτελέσματα .....	52

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
5.1 Συμπεράσματα .....	54
5.2 Επίλογος .....	55
5.3 Προτάσεις - Προοπτικές .....	55

---

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	57
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....	57
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	60
Διαδικτυακές Πηγές .....	60
Παραρτήματα .....	62

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	52
Πίνακας 1 : Αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου .....	53

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	14
Διάγραμμα 1 : Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου .....	18

---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ .....	32
Διάγραμμα 2 : Στάδια αντιμετώπισης κινδύνου ως ευκαιρία για την επίτευξη των σκοπών.....	33
Διάγραμμα 3 : Στάδια διαχείρισης κινδύνων .....	35
Διάγραμμα 4 : Εσωτερικές πηγές κινδύνου .....	38
Διάγραμμα 5 : Εξωτερικές πηγές κινδύνου .....	39
Διάγραμμα 6 : Διακρίσεις γενικού κινδύνου ελέγχου .....	50

---



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

### ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 1 Εισαγωγή

Αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου στα πλαίσια μίας αποτελεσματικής διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου, κρίνεται αναγκαία, καθώς η υιοθέτηση και εφαρμογή του αποτελεί μία ισχυρή ασπίδα των επιχειρήσεων απέναντι στις απειλές και τους κινδύνους. Ταυτόχρονα αυξάνει τα επίπεδα διαφάνειας στην επιχείρηση περιορίζει τα λάθη και προλαμβάνει ενδεχόμενες αρνητικές καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε κρίση. Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να παρέχει μια λεπτομερή προσέγγιση της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου και να εστιάσει στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου.

Η έλευση της παγκοσμιοποίησης τα τελευταία χρόνια έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στην οργάνωση και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, οδηγήθηκαν στην εξεύρεση νέων μεθόδων διοίκησης, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Οι νέες αλλαγές αύξησαν σε σημαντικό βαθμό τους επερχόμενους κινδύνους, που για να αντιμετωπιστούν κατάλληλα και αποτελεσματικά κρίνεται αναγκαία πλέον η συλλογή και συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών. Ωστόσο για την ορθή αξιολόγηση των πληροφοριών απαιτείται μία σειρά από δράσεις και διαδικασίες που είναι σημαντικό να τηρηθούν, έτσι ώστε οι υπεύθυνοι σε κάθε επιχείρηση να καταλήξουν στην λήψη των κατάλληλων αποφάσεων.

Συνεπώς απαιτείται διαρκής και αδιάλειπτος εσωτερικός έλεγχος προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι στόχοι και η πορεία της εκάστοτε επιχείρησης ακολουθούνται κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης και των υπαλλήλων. Μέσω του εσωτερικού ελέγχου κάθε επιχείρηση έχει την δυνατότητα να προβαίνει εγκαίρως στην

λήψη των κατάλληλων μέτρων σε περίπτωση που έχουν διαπιστωθεί αποκλίσεις από τους στόχους.

## 1.1 Γενικότερος Προβληματισμός

Αναμφίβολα ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει επιφέρει πληθώρα ανησυχιών, προβληματισμών και σκέψεων στην ευρύτερη κοινωνία για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και για την ίδια την επιβίωση τους. Πολλά ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό και στόχο την προστασία της επιχείρησης έχουν προβεί σε μία σειρά δεσμεύσεων με σκοπό την συστηματική μείωση των διαφοροποιήσεων και των αποκλίσεων από τους στόχους. Η παγκοσμιοποίηση είναι εκείνη που εκτός των άλλων έχει οδηγήσει σε ένα διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναζητούν διαρκώς νέους τρόπους και μεθόδους εξέλιξης και ανάπτυξης τους.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάπτυξη νέων τεχνολογικών εργαλείων, έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην διοίκηση και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Με απώτερο σκοπό και στόχο την μείωση της απόκλισης από τους στόχους, οι επιχειρήσεις σε συνεργασία με τους αρμόδιους συμβούλους τους έχουν προβεί στην υιοθέτηση διαδικασιών με σκοπό την αρτιότερη παρακολούθηση της πορείας των επιχειρήσεων. Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις την σημερινή εποχή στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον με τις σύνθετες δραστηριότητές του είναι η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Όπως όλοι μπορούν να αντιληφθούν, μία από σπουδαιότερες αιτίες υπολειτουργίας μίας επιχείρησης αποτελεί η έλλειψη παρακολούθησης σε συστηματικό επίπεδο της πορείας της επιχείρησης.

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσει μία δυναμική η οποία έχει την δυνατότητα με την βοήθεια των κατάλληλων ειδικών, να εντοπίσει αδυναμίες, λάθη, παραλείψεις κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν εγκαίρως και να προβεί η επιχείρηση στις προτεινόμενες παρεμβάσεις, ώστε να αποφύγει τυχόν κινδύνους, ή να τους περιορίσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στις μέρες που διανύουμε η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει παρουσιάσει μια εξέχουσα ανάπτυξη, η οποία παρέχει πλήθος εργαλείων στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό βοηθά σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις να κάνουν προσπάθειες προόδου προκειμένου να μειώσουν σημαντικά τις απειλές. Αυτό το επιτυγχάνουν με την υιοθέτηση των κατάλληλων επιχειρησιακών στρατηγικών και τεχνολογιών. Οι τεχνολογικές εξελίξεις επίσης παρέχουν τα τεχνολογικά εκείνα επιτεύγματα που βοηθούν στην μείωση των αποκλίσεων των επιχειρήσεων από τους στόχους τους, σε συνδυασμό με την παράλληλη και ενδεδειγμένη παρακολούθηση της πορείας της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια με σκοπό την προστασία και την περαιτέρω διασφάλιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οι διοικήσεις των εταιρειών έχουν στραφεί στην εφαρμογή πληθώρας τεχνολογιών, οι οποίες αποτελούν αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική πρόοδο στους τομείς του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι τεχνολογίες και η σχεδίαση θα πρέπει να γίνονται με αποδοτικό τρόπο προκειμένου να επιτυγχάνεται ο έλεγχος των εργασιών στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Κρίνεται πλέον επιτακτική η ανάγκη οι επιχειρηματικές οντότητες να λειτουργούν αρτιότερα, καθώς κύριο μέλημά τους είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη επίδοση με την ενσωμάτωση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου στην καθημερινή τους λειτουργία.

## **1.2 Βασικός Σκοπός της Εργασίας – Χρησιμότητα**

Ο βασικός σκοπός της εργασίας έγκειται στην ανάδειξη της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου και φυσικά στην αναγκαιότητα της προσαρμογής του ελέγχου στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η παρακολούθηση και φυσικά η μελέτη και η εξέταση της κατάστασης που επικρατεί αναφορικά με τις διαδικασίες το ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο και των αρχών που διέπουν τον εσωτερικό έλεγχο αποτελεί ουσιαστικό λόγο εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας. Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι κρίνεται επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης των αρχών του εσωτερικού ελέγχου από τον επιχειρηματικό κόσμο με σκοπό και στόχο την προστασία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και φυσικά την επιβράδυνση και απομάκρυνση των κινδύνων.

Η χρησιμότητα της συγκεκριμένης εργασίας έγκειται στην παρουσίαση και γνωστοποίηση των πολλαπλών οφελών του εσωτερικού ελέγχου κατά την διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας των επιχειρήσεων, στον έγκαιρο εντοπισμό των όποιων αποκλίσεων και στην άμεση πρόληψη και αποφυγή των κινδύνων. Μέσα από την παρούσα εργασία θα αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες για όλο τον επιχειρηματικό κόσμο αναφορικά με τις διαδικασίες και τον τρόπο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και ποιες τεχνολογίες υποστηρίζουν τις διαδικασίες για τη συμμόρφωση με τους νέους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων.

### **1.3 Μεθοδολογία**

Η έρευνα υιοθέτησε το ερευνητικό εργαλείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε βασίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα, στην ανάλυση κειμένων και στην μελέτη δευτερογενών πηγών. Επελέγησαν άρθρα και κείμενα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει και την εμβάθυνση που έχει πραγματοποιηθεί στο υπό μελέτη θέμα (Babbie, 2018, Saunders et al., 2014).

Αρχικά πραγματοποιήθηκε αξιοποίηση της βιβλιογραφίας, ώστε να εντοπιστούν οι εξελίξεις γύρω από το θέμα που προβάλλεται και κατόπιν να διαμορφωθούν νέες ιδέες. Για το λόγο αυτό επελέγησαν δευτερογενή δημοσιεύματα σχετικά με το αντικείμενο, όπως μελέτες, άρθρα, ηλεκτρονικά βιβλία και κείμενα από ιστοσελίδες (Bryman, 2008).

Οι δευτερογενείς πηγές είναι γραπτές πηγές συμπληρωματικές για την εξέταση κάποιου θέματος. Χρησιμοποιούνται από ακαδημαϊκούς, ερευνητές, στα έγγραφα, στα άρθρα και στα βιβλία που παράγουν. Ως δευτερογενείς πηγές λαμβάνονται όλες οι αναφορές όπως άρθρα, βιβλία που αναφέρονται στα υπό μελέτη θέματα και δημιουργήθηκαν σε ύστερο χρόνο κυρίως από ερευνητές και ιστορικούς. Οι δευτερογενείς πηγές κυρίως αναλύουν, περιγράφουν αλλά και αξιολογούν πληροφορίες από προηγούμενες έρευνες που έχουν διενεργηθεί (Προμπονάς, 2015).

Οι έρευνες αυτές μπορεί να παρέχουν θεωρία ή ακόμη και σχόλια. Το καίριο σημείο είναι ότι οι ερευνητές που μνημονεύουν αυτές τις πηγές βασίζονται σε άλλες μαρτυρίες και όχι στη δική τους. Οι δευτερεύουσες πηγές μπορούν να περιλαμβάνουν

βιβλία, άρθρα, ηλεκτρονικές πηγές, τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφική αλλά και διαδικτυακή έρευνα.

## **1.4 Ιστορική Αναδρομή**

Η οικονομική κρίση που επικράτησε τα τελευταία χρόνια, οδήγησε πολλές κοινωνικές ομάδες στα όρια της φτώχειας. Το γεγονός αυτό επιτάχυνε την ανάγκη για αύξηση της εταιρικής ευθύνης απέναντι στην κοινωνία (Farcane & Bureana, 2015; Smith & Pettigrew, 2017). Η αύξηση της εταιρικής ευθύνης οδήγησε σε περισσότερους ελέγχους και σε τελική ανάλυση περισσότερη αξιοπιστία σε διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Rawlins (2005), η επιχείρηση με υψηλά επίπεδα ευθύνης αποτελεί προνομιακό εργοδότη, καθώς εμφανίζει άριστες συνθήκες εργασίας. Ταυτόχρονα όμως συμπληρώνει τα σημεία εκείνα που αποτελούν πραγματική πρόκληση σε μια επιχείρηση για να είναι πραγματικά υπεύθυνη πέρα από τις οικονομικές της προτεραιότητες (Heath & Ni, 2008).

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες καλούνται εργαζόμενοι και επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατέψουν τον επιχειρηματικό και κοινωνικό τους περιβάλλον. Στην προσπάθειά τους αυτή, βασικό παράγοντα για την επίτευξη υψηλών οργανωτικών επιδόσεων της επιχείρησης αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι (Park & Levy, 2014).

Η ιστορία της εταιρικής ευθύνης και της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης δείχνει ότι ο σκοπός των παραπάνω μελετητών που εισήγαγαν τις έννοιες αυτές στη βιβλιογραφία ήταν να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να επιλύσουν σημαντικά κοινωνικά προβλήματα. Η ηθική βάση της αρχικής αντίληψης της εταιρικής κοινωνικής επίδοσης ήταν ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν με τρόπο ώστε να αυξήσουν τα οφέλη και να περιορίσουν τις ζημιές που αποφέρουν οι δραστηριότητές τους. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις δεν θα καταφέρουν να προσαρμοστούν κατάλληλα στο περιβάλλον τους, ή να έχουν την πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους, ή μπορεί ακόμα να χάσουν τη νομιμότητα και συνεπώς το δικαίωμα τους να λειτουργούν (Wood, 2010).

Η εταιρική κοινωνική επίδοση αποτελεί μια αντίληψη που αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στις ευθύνες που έχει μια εταιρεία προς τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της, καθώς επίσης στις ευθύνες διαχείρισής της προς τους μετόχους της (Chen & Delmas, 2010). Συνεπώς οι επιχειρήσεις οφείλουν να ικανοποιούν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν αρχικά να είναι κερδοφόρες ενώ ταυτόχρονα να λειτουργούν στα πλαίσια του νόμου (Crandall, Parnell, & Spillan, 2010). Σημαντική βαρύτητα στην προσπάθεια αυτή διακατέχει και η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

#### **2.1 Εσωτερικός Έλεγχος**

Πλήθος ορισμών έχουν αποδοθεί από πολλούς ερευνητές για τον εσωτερικό έλεγχο. Ιδιαίτερη βαρύτητα αποδίδεται στον ορισμό του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (Konrath, 1996) που θεωρεί τον εσωτερικό έλεγχο ως μία ανεξάρτητη αποτίμηση που διενεργείται σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό προκειμένου να εξετάσει και να αξιολογήσει επαρκώς και αναλυτικά τις δραστηριότητές του. Μέσα από την διαδικασία της μέτρησης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των οργανωτικών ελέγχων, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διαχείρισης (Carmichael et al., 1996), το οποίο συνδέεται με την οργανωτική δομή και με τους κανόνες της επιχείρησης. Εκφράζει μία διαδικασία που ελέγχει την επίτευξη των στόχων σε ζητήματα αποτελεσματικότητας και αξιοπιστίας στα πλαίσια της νομιμότητας (Drogalas et. al., 2005).

Κατά τον Picket, 2003, ο εσωτερικός έλεγχος συνεισφέρει στη διαδικασία της διακυβέρνησης μιας επιχείρησης, αξιολογώντας και καθιστώντας ικανοποιητικές τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες γίνονται γνωστοί οι στόχοι, ελέγχοντας την επίτευξη των στόχων και προστατεύοντας τις αξίες (Βελέντζας, Καρτάλης και Μπρώνη, 2013).

Σύμφωνα με τον Sawyer (2003) ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μία εκτίμηση ελέγχων που εκπληρώνεται από τους εσωτερικούς ελεγκτές εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού με απώτερο σκοπό να συλλεχθούν αξιόπιστες πληροφορίες για να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι για την επιχείρηση.

## **2.2 Εννοιολογικές Οριοθετήσεις**

Το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών προσδιορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα, η οποία είναι σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, ή μιας επιχείρησης. Συνδράμει τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του, υιοθετώντας μια συστηματική και επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης (Παπαστάθης, 2014).

Η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί να συνδράμει την επιχείρηση στον εντοπισμό παραλείψεων με απώτερο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Εκφράζει ένα πολύτιμο εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των στόχων της καθώς και στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει την δυνατότητα για καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, των ανθρώπινων πόρων και την διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Παλιούρα 2017).

## **2.3 Το Αντικείμενο και Υποκείμενο Ελέγχου**

Ως αντικείμενο του ελέγχου εκτιμάτε το σύνολο εκείνων των ενεργειών που διαχειρίζεται την περιουσία της επιχείρησης. Τα άτομα που ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση του ελέγχου είναι κατά κύριο λόγο η διοίκηση της επιχείρησης, οι μέτοχοι και γενικότερα οι προμηθευτές και οι πελάτες. Οι έλεγχοι στοχεύουν στον

περιορισμό και στην αντιμετώπιση των όποιων διαχειριστικών λαθών και στην εξέταση της ακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης.

Υποκείμενο του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ο διενεργών τον έλεγχο, ο ελεγκτής, ο οποίος αναλαμβάνει να διενεργήσει την ελεγκτική διαδικασία. Οι εσωτερικοί ελεγκτές οφείλουν να διακρίνονται από επαγγελματικό κύρος, ικανότητα και να διαθέτουν εμπειρία. Ο εσωτερικός ελεγκτής βρίσκεται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση, δηλαδή είναι εργαζόμενός της. Η διοίκηση οφείλει να συμβάλλει στην επιμόρφωση των στελεχών της και να επιβλέπει εάν ο διενεργηθέν έλεγχος είναι αποτελεσματικός, ώστε να διαπιστώνεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Τα καθήκοντα του εσωτερικού ελεγκτή έχουν περισσότερο αποτρεπτικό χαρακτήρα με σκοπό την έγκαιρη επισήμανση των όποιων αδυναμιών και παραλείψεων. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα ασκούνται κατά την διενέργεια των πράξεων οικονομικής διαχείρισης. Ωστόσο συχνά παρατηρείται ο εσωτερικός έλεγχος να πραγματοποιείται και από τους επικεφαλής των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, συμπληρωματικά με τα καθήκοντα τους (Αναγνωστάκη, 2021).

## **2.4 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Ελεγκτές**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές, είναι υπάλληλοι της εταιρείας, καθώς διαθέτουν έχουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση και ενεργούν για λογαριασμό της διοίκησης. Το έργο τους έχει κυρίως προληπτικό χαρακτήρα και εστιάζουν κυρίως στην παρακολούθηση των διαχειριστικών πράξεων και των λογιστικών καταχωρήσεων, με σκοπό την άμεση επισήμανση λαθών και παραλείψεων. Τον ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή είναι δυνατόν να τον έχουν αναλάβει οι προϊστάμενοι διαφόρων υπηρεσιών παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντα τους. Ειδικότερα, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι συνήθως σύμβουλοι της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα να έχουν πολύ καλή γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που ελέγχουν. Επίσης, η συγκρότηση τμήματος εσωτερικών ελεγκτών δεν είναι υποχρεωτική σε όλες τις περιπτώσεις, αντίθετα ο εξωτερικός έλεγχος είναι υποχρεωτικός για τις περισσότερες επιχειρήσεις (Αναγνωστάκη, 2021).

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί ελεγκτές δεν διαθέτουν σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση που ελέγχουν αλλά παρέχουν με μίσθωση τις υπηρεσίες



που παρέχουν. Διενεργούν έχοντας λάβει εντολή από την διοίκηση και τους μετόχους, τους οποίους και ενημερώνουν. Η εν λόγω ενημέρωση πραγματοποιείται μέσω της υποβολής έκθεσης την οποία υποβάλλουν στην τακτική γενική συνέλευση σχετικά με το πόρισμα των ελέγχων τους. Παράλληλα, οι εξωτερικοί ελεγκτές έχουν την υποχρέωση να αιτιολογούν τις πράξεις τους μόνο στην ελεγκτική επιτροπή, γεγονός που ενισχύει την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα τους. Απώτερος, σκοπός των εξωτερικών ελεγκτών είναι η υποβολή προτάσεων επί των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, των αποτελεσμάτων χρήσης και των ισολογισμών. Ταυτόχρονα διαπιστώνουν εάν αυτά που έχουν ελεγχθεί είναι σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (Αναγνωστάκη, 2021).

Το έργο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών ελεγκτών κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό. Έχουν ως κοινό στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που ελέγχουν. Ο κάθε ελεγκτής έχει τις δικές του υποχρεώσεις και τις δικές του αντίστοιχες ευθύνες. Ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να αντικατασταθεί από τον εξωτερικό έλεγχο. Ο εξωτερικός έλεγχος αξιολογεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών στην δική του προσπάθεια. Η συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών οφείλει να θεωρείται ισότιμη. Βασική ομοιότητα ανάμεσα τους είναι ότι και οι δυο εξετάζουν τον έλεγχο, χρησιμοποιώντας τις ίδιες ελεγκτικές διαδικασίες. Παράλληλα, ο εσωτερικός έλεγχος βοηθάει τους εξωτερικούς ελεγκτές στην εργασία τους καθώς έχει κάνει αρκετή προεργασία. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλει ταυτόχρονα στη μείωση του κόστους των εξωτερικών ελεγκτών. Είναι σημαντικό, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές να διακατέχονται από πνεύμα ενότητας και ειλικρινούς συνεργασίας, πρκειμένου να επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις την μέγιστη δυνατή απόδοση τους μακροπρόθεσμα (Αναγνωστάκη, 2021).

## **2.5 Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου**

Σε μία προσπάθεια να διαχωριστούν οι κατηγορίες εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε να διακρίνει κανείς τρεις βασικές κατηγορίες ελέγχων.

Αρχικά θα περιγράψαμε τους οικονομικούς ελέγχους. Οι εν λόγω έλεγχοι αποβλέπουν στον εκτεταμένο και εμπειριστατωμένο έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχειρηματικής οντότητας. Στοχεύουν να παρουσιάσουν με ορθότητα τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις και τα οικονομικά μεγέθη. Στηρίζονται στην αποτελεσματικότητα και στην νομιμότητα των οικονομικών καταστάσεων και στο εάν αυτές έχουν συνταχθεί σύμφωνα με τις γενικές λογιστικές αρχές. Οι συγκεκριμένοι έλεγχοι εκτελούνται διεξοδικά επί των οικονομικών καταστάσεων.

Στην συνέχεια διακρίνουμε τους διοικητικούς ελέγχους. Οι συγκεκριμένοι έλεγχοι αφορούν τους ελέγχους που επιχειρούν να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα των έργων των διοικητικών στελεχών. Οι συγκεκριμένοι έλεγχοι μπορούν να διενεργηθούν είτε από εσωτερικό, είτε από εξωτερικό ελεγκτή. Ειδικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην εξέταση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, της οργάνωσης και της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της Διοίκησης και στα στελέχη της επιχείρησης. Διευρύνονται περισσότερο στα ποιοτικά στοιχεία. Μέσω των διοικητικών ελέγχων, οι διοικούντες διασφαλίζουν ότι η στρατηγική της επιχείρησης εφαρμόζεται ικανοποιητικά και με αποτελεσματικό τρόπο.

Κατόπιν διακρίνουμε τους λειτουργικούς ελέγχους. Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τους ελέγχους που επικεντρώνονται στον έλεγχο των λειτουργιών των επιχειρήσεων και εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Οι λειτουργικοί έλεγχοι εστιάζουν στην εφαρμογή των αποφάσεων της διοίκησης και στην τήρηση των κανόνων και των αρχών στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, ελέγχεται η υπάρχουσα οργανωτική δομή και η συνεργασία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης ( Παλιούρα 2017).

Για πληρέστερη κατανόηση των κατηγοριών του εσωτερικού ελέγχου ακολουθεί το διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1 : Κατηγορίες Εσωτερικού Ελέγχου.  
Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

## 2.6 Εργαλεία Άσκησης Εσωτερικού Ελέγχου

Σε μία προσπάθεια να γίνει περισσότερο αντιληπτή η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται αναγκαίο να επισημανθούν τα εργαλεία άσκησης του εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικότερα εκείνοι που έχουν επιφορτιστεί με την διεκπεραίωση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου λαμβάνουν υπόψη μία σειρά από πηγές πληροφοριών τις οποίες τις συνδυάζουν με συγκεκριμένα εργαλεία και μεθόδους με τέτοιο τρόπο ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα από τις πλέον βασικές πηγές πληροφοριών σε μία επιχείρηση αποτελούν:

- Τα υποδείγματα και τα εγχειρίδια οργάνωσης και περιγραφής των καθηκόντων στα επιμέρους τμήματα και στις λειτουργίες της επιχείρησης.

- Εξέταση των πρακτικών των συνελεύσεων, ή των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

- Η επιμέρους στελέχωση και οργάνωση του Τμήματος του λογιστηρίου όπως εκείνη απεικονίζεται στο υπάρχον οργανόγραμμα, καθώς και εμπειριστατωμένη περιγραφή του τρόπου λειτουργίας σύμφωνα με αυτό.

- Ενδελεχής εξέταση, παρατήρηση και επιθεώρηση των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας, καθώς και των μέσων διεκπεραίωσης των ελεγχόμενων λειτουργιών.

- Επιμέρους συζητήσεις και εμπιστευτικές συνεντεύξεις με τα στελέχη που τους έχουν ανατεθεί σημαντικά καθήκοντα.

- Μελέτη αρχείων και φακέλων ελέγχου προηγούμενων χρήσεων.

Αντίστοιχα, ανάμεσα στα εργαλεία που έχει την δυνατότητα να έχει στην διάθεση του εκείνος που αναλαμβάνει την διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι και τα ακόλουθα:

- συγκεκριμένα τεστ
- ερωτηματολόγια για συμπλήρωση
- συσχετιζόμενα διαγράμματα ροής
- αναλυτικές περιγραφές (Καζαντζής, 2006).

Αρχικά σε ότι αφορά τα τεστ είναι σημαντικό να μελετηθούν οι λειτουργίες της επιχειρηματική οντότητας, ώστε να επιβεβαιωθεί η ορθότητά τους και κατόπιν να ακολουθήσει η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου.

Αναφορικά με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελούν μία συγκεκριμένη έρευνα, η οποία διεξάγεται δια μέσου ερωτήσεων που αφορούν το σύνολο των πτυχών της λειτουργίας, εστιάζοντας κυρίως στην αποτελεσματική λειτουργία, ή στον εντοπισμό προβλημάτων. Ουσιαστικά η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου βοηθά στην πρακτική προσέγγιση της μελέτης του εσωτερικού ελέγχου από την ελεγκτική ομάδα. Αυτό συνεπάγεται ότι το ερωτηματολόγιο οφείλει να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο που να αναδεικνύει την ύπαρξη παραλείψεων ή δυσλειτουργιών, ώστε να παραπέμπει αρχικά στην επισήμανση των αδυναμιών και τελικά στην ανάληψη περαιτέρω δράσεων και ανάληψη μέτρων για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων αδυναμιών. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται σημαντικά η ελεγκτική διαδικασία. (Καρίπης 2016).

Σε ότι αφορά τα διαγράμματα ροής κρίνονται επίσης σημαντικά επειδή αρχικά παρέχουν το πλεονέκτημα της οπτικής άποψης, της υπό διερεύνηση μελέτης. Παράλληλα αποτυπώνεται και απεικονίζονται γραπτά τα επιμέρους στάδια της λειτουργίας της επιχείρησης. Μέσα από τα διαγράμματα ροής δίνεται η δυνατότητα στην διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου αρχικά, να εντοπιστούν σημεία τα οποία συνιστούν αδυναμία για την επιχείρηση, να αναδειχθούν εκτενώς και κατόπιν να αντιμετωπιστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά (Καρίπης, 2016).

Σχετικά με την γραπτή περιγραφή γίνεται αντιληπτό ότι βοηθά σημαντικά μία αναλυτική γραπτή παρουσίαση όλων των επιμέρους φάσεων μίας επιχειρηματικής λειτουργίας αλλά και των στελεχών που εμπλέκονται σε κάθε στάδιο και σε κάθε φάση λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να επισημανθούν αδυναμίες και λεπτομέρειες οι οποίες κριθούν σημαντικές. Τα πλεονεκτήματα της γραπτής περιγραφής ως μεθόδου μελέτης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχειρηματικής λειτουργίας κρίνονται σημαντικά επειδή μας εξυπηρετούν καλύτερα στις περιπτώσεις των μικρότερων επιχειρήσεων ενώ ταυτόχρονα η γραπτή περιγραφή μας παρέχει περισσότερες λεπτομέρειες της υπό διερεύνησης λειτουργίας (Καρίπης 2016).

Τέλος σε ότι αφορά τα φύλλα εργασίας αντιλαμβάνεται κανείς ότι αποτελούν πολύτιμο εργαλείο, καθώς καταγράφουν αναλυτικά και εκτενώς τα επιμέρους στάδια του ελέγχου μέσα από τα οποία θα εξαχθεί η έκθεση και το τελικό πόρισμα του ελέγχου. Ουσιαστικά αφορά μία διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει σχεδιαγράμματα,

κείμενα, έγγραφα και παραστατικά μέσα από τα οποία διακρίνεται η επιμέλεια, η τακτοποίηση και η διαφάνεια του ελέγχου (Καρίπης 2016).

Αρχικά, ο εσωτερικός έλεγχος είχε υλοποιηθεί για τη διαφύλαξη των υπαρχόντων περιουσιακών στοιχείων. Αργότερα όμως χρησιμοποιήθηκε και για την δημιουργία αξιόπιστων λογιστικών πληροφοριών. Τα τελευταία χρόνια όμως, οι εταιρικές αποτυχίες στις Η.Π.Α., όπως για παράδειγμα των Enron και WorldCom, στην Ευρώπη καθώς και στα υπόλοιπα μέρη του κόσμου οδήγησαν στην έλλειψη εμπιστοσύνης όχι μόνο στις εμπλεκόμενες ελεγκτικές εταιρείες, αλλά και στα λογιστικά επαγγέλματα (Ibrahim, 2011).

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την σημαντική διαφοροποίηση του ρόλου που επιτελούσε μέχρι τότε η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου. Υπό το πλαίσιο αυτό, στις μέρες μας το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου έχει διευρυνθεί συμπεριλαμβάνοντας και την αξιολόγηση του επιχειρησιακού κινδύνου (Abdullatif and AlKhadash, 2009).

## **2.7 Θεσμικά Όργανα Ελέγχου**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία αναφορά στα ισχύοντα θεσμικά όργανα που εμφανίζονται στην Ελλάδα.

Αναφορικά με την εποπτεία, την σωστή λειτουργία, τον έλεγχο, την διασφάλιση όλων των δικαιωμάτων των ελεγκτών, και την νομιμότητα του ελεγκτικού και του λογιστικού επαγγέλματος στην Ελλάδα υπάρχουν συγκεκριμένοι Οργανισμοί και Σώματα τα οποία έχουν αναλάβει τον συγκεκριμένο ρόλο.

### **A. Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών – Λογιστών.**

Το Σώμα Ελεγκτών Λογιστών είναι το αρμόδιο όργανο άσκησης ελέγχου στις επιχειρήσεις και στους λογιστές. Το Σώμα Ελεγκτών Λογιστών λειτουργεί με βάση τα πρότυπα και τους κανόνες του ΔΟΛ. Ο κώδικας δεοντολογίας που έχει δημιουργηθεί το 1997 και κατόπιν το 2012 άλλαξε με υπουργική απόφαση. Έτσι, οι ορκωτοί ελεγκτές λειτουργούν και στηρίζονται στα συγκεκριμένα πρότυπα και διενεργούν ελέγχους στους λογιστές των εταιρειών και στα αποτελέσματα που οι λογιστές εμφανίζουν στις οικονομικές καταστάσεις ([www.soel.gr](http://www.soel.gr)), ([www.elte.org.gr](http://www.elte.org.gr)).

Η σύσταση και η λειτουργία του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών αποβλέπει στην άσκηση του ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης κάθε φύσεως δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών και εταιρειών, ανεξάρτητα της νομικής τους μορφής. Το συγκεκριμένο έργο ασκείται από πρόσωπα με αυξημένα επαγγελματικά προσόντα, που ασκούν το έργο τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και αξιοπιστία των πορισμάτων των διενεργηθέντων ελέγχων, σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα Ελεγκτικά Πρότυπα και τους όρους που τίθενται από την εσωτερική και την κοινοτική νομοθεσία. Τα όργανα του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών αποτελούν η Γενική Συνέλευση, το Εποπτικό Συμβούλιο, το Επιστημονικό Συμβούλιο και το Πειθαρχικό Συμβούλιο ([www.soel.gr](http://www.soel.gr)), ([www.elte.org.gr](http://www.elte.org.gr)).

#### Β. Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (Ε.Λ.Τ.Ε.)

Η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων (Ε.Λ.Τ.Ε.) έχει ως κύριο καθήκον της την διοικητική εποπτεία του έργου των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών. Με αυτό τον τρόπο η Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων εξετάζει εάν ο έλεγχος που διενεργήθηκε από τους ορκωτούς λογιστές είναι ακριβής και αληθής. Ουσιαστικά, εξετάζεται η ακρίβεια των στοιχείων που παρουσιάζουν οι ορκωτοί λογιστές μέσα από τις υποβαλλόμενες εκθέσεις τους με τις οικονομικές καταστάσεις των λογιστών των εταιρειών που ελέγχουν. Τα όργανα της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο, η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Επαγγελματικών Εξετάσεων και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΕΙΕΕ) ([www.soel.gr](http://www.soel.gr)), ([www.elte.org.gr](http://www.elte.org.gr)).

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί επαγγελματικό φορέα που λειτουργεί στη χώρα μας από το έτος 1985 και έχει ως σκοπό την προώθηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή. Τα μέλη του είναι οι εσωτερικοί ελεγκτές οι οποίοι εργάζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Έργο του Ινστιτούτου είναι να προάγει τη συνεργασία ανάμεσα τους, αλλά και με το διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών με απώτερο σκοπό την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειρίας πάνω σε εξειδικευμένα θέματα εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης ([www.soel.gr](http://www.soel.gr)), ([www.elte.org.gr](http://www.elte.org.gr)).

Επιπρόσθετα, παρακολουθεί τις εξελίξεις του επαγγέλματος, ώστε να καταθέτει εμπειριστατωμένα και έγκαιρα τις προτάσεις του στους αρμόδιους φορείς που θα ενισχύσουν σημαντικά τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου και το ρόλο των Εσωτερικών Ελεγκτών στις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, διοργανώνει σεμινάρια,

εκπαιδευτικές ημερίδες, εκδηλώσεις και εποπτεύει τις εξετάσεις Όργανα του Ινστιτούτου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, η Ελεγκτική επιτροπή, το πειθαρχικό συμβούλιο και η επιτροπή δημοσίων σχέσεων ([www.soel.gr](http://www.soel.gr)), ([www.elte.org.gr](http://www.elte.org.gr)).

Κρίνεται αναγκαίο στο σημείο αυτό να επισημανθεί η σημασία του Κώδικα Δεοντολογίας. Ο κώδικας δεοντολογίας αφορά κυρίως τον τρόπο συμπεριφοράς των Εσωτερικών Ελεγκτών ως στελέχη αλλά και ως επαγγελματίες καθώς αποδίδει έμφαση στην αντικειμενικότητα, στην ακεραιότητα, στην αξιοπιστία και στην εμπιστοσύνη που οφείλει να τους διέπει. Απώτερος σκοπός του κώδικα δεοντολογίας είναι να προάγει την ηθική και εργασιακή κουλτούρα στο επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή. Οι αρχές του κώδικα δεοντολογίας που είναι απαραίτητο να εφαρμόζουν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι οι ακόλουθοι:

- Ακεραιότητα καθώς οφείλει να είναι ευθύς, έντιμος και δίκαιος.
- Αντικειμενικότητα και να μην επιτρέπει προκατάληψη την μεροληψία να επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της κρίσης του.
- Αξιοπιστία με την οποία οφείλει να τηρεί με εχεμύθεια τις σχετικές πληροφορίες που λαμβάνει κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων του και να μην τις αποκαλύπτει.
- Επαγγελματική ικανότητα καθώς οφείλει να παρέχει τις επαγγελματικές του υπηρεσίες με την απαιτούμενη ικανότητα, και επιμέλεια, και ακόμη να επικαιροποιεί διαρκώς τις γνώσεις του.
- Επαγγελματική συμπεριφορά, καθώς οφείλει να ενεργεί με τέτοιο τρόπο που αρμόζει στην καλή φήμη και στην κοινωνική θέση του επαγγέλματος και να αποφεύγει και να απορρίπτει κάθε συμπεριφορά που θα μπορούσε να δυσφημήσει το συγκεκριμένο επάγγελμα (Καρίπης 2016).

## **2.8 Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου**

Οι απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και του συνεχούς ανταγωνισμού καθιστούν τον εσωτερικό έλεγχο στις μέρες μας αναγκαίο. Η δραστηριοποίηση της επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο οι δραστηριότητές της χρίζουν εξαιρετικά υψηλής εξειδίκευσης και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα που επικρατεί σε

όλους τους τομείς καθιστούν επιτακτική ανάγκη πλέον τον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις.

Ταυτόχρονα, αναγκαίος κρίνεται ο έλεγχος λόγω του μεγάλου όγκου των συναλλαγών, καθώς πλέον οι δραστηριότητες έχουν επεκταθεί διεθνώς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση και τα στελέχη να δυσκολεύονται στην διαχείριση και παρακολούθηση όλων των διαδικασιών και των λειτουργιών της επιχείρησης.

Ένας επιπρόσθετος λόγος αναγκαιότητας του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί και ο περιορισμός των σφαλμάτων, καθώς ο εσωτερικός έλεγχος, αποτελεί ένα εργαλείο ελέγχου που συμβάλλει στο περιορισμό των διαχειριστικών λαθών, που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα. Ταυτόχρονα, με τον εσωτερικό έλεγχο διασφαλίζεται η ορθολογική λειτουργία όλων των τομέων της επιχείρησης, μέσω του κατάλληλου συντονισμού, της συνεχούς επίβλεψης των διαδικασιών, της ορθής διαχείρισης των κεφαλαίων, ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως οι όποιες αδυναμίες, και να λαμβάνονται άμεσα τα κατάλληλα διαρθρωτικά μέτρα με τις αναγκαίες βελτιωτικές παρεμβάσεις (Αναγνωστάκη, 2021).

Επιπλέον, η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται αναγκαία και για τους εξωτερικούς ελεγκτές. Στα ελεγκτικά πρότυπα και στην νομοθεσία, η αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητη για την διαμόρφωση των δράσεων και των μεθόδων του εξωτερικού ελέγχου. Γεγονός που συνεπάγεται ότι, όταν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός, οι εξωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εκτιμήσουν αξιόπιστα τα στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης και να περιορίσουν την έκταση των ελέγχων (Αναγνωστάκη, 2021).

Παράλληλα υπάρχουν και λόγοι που καθιστούν αναγκαίο τον εσωτερικό έλεγχο, στους οποίους περιλαμβάνονται ζητήματα τα οποία καλείται η διοίκηση να διαχειριστεί με σκοπό αρχικά την επιβίωση της επιχείρησης και στην συνέχεια τη διατήρηση και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Τέτοιου είδους ζητήματα θεωρούνται η λήψη των διοικητικών αποφάσεων και οι κίνδυνοι που συνήθως απορρέουν από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει η διοίκηση τα θέματα αυτά, οφείλει να διακατέχεται από ορθή πληροφόρηση σε κάθε απόφασή της. Η έλλειψη της ορθής πληροφόρησης οφείλεται συχνά στις οργανωτικές αδυναμίες που διαπιστώνονται στις επιχειρήσεις, καθώς οι διοικήσεις δεν έχουν άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται επιτακτική, όπως και η ανάγκη παροχής από την πλευρά των ελεγκτών, εξειδικευμένων



υπηρεσιών, ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της επιχείρησης (Αναγνωστάκη, 2021).

## 2.9 Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Η αυξανόμενη σημασία του εσωτερικού ελέγχου ως οικονομικού παράγοντα έχει οδηγήσει σε μία περισσότερο συστηματική έρευνα των παραγόντων εκείνων που βελτιώνουν την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Albercht et al. (1988) διερεύνησαν ένα θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το κυριότερο αποτέλεσμα ήταν η ύπαρξη των τεσσάρων τομέων στους οποίους οι επικεφαλείς των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσαν να συνδράμουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας:

- η ύπαρξη κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος,
- η υποστήριξη μιας ανώτατης διαχείρισης,
- η ύπαρξη υψηλού επιπέδου προσωπικού εσωτερικού ελέγχου και
- οι προβλεπόμενες εργασίες εσωτερικού ελέγχου υψηλού επιπέδου και ποιότητας.

Επίσης και ο Asairy (1993) αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις εταιρείες μετοχικού κεφαλαίου της Σαουδικής Αραβίας. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διένειμε στους επικεφαλείς των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, της ανώτερης διοίκησης των επιχειρήσεων και των εξωτερικών ελεγκτών τριάντα οκτώ εταιρειών. Ο ερευνητής υποστήριξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάστηκε σημαντικά από τη στήριξη την οποία έλαβαν οι εξωτερικοί ελεγκτές.

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ο Asairy εξέφρασε την άποψη ότι παράγοντες όπως, η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η εμπειρία και τα επαγγελματικά προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών επηρέασαν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. (Asairy, 1993).

Σε αντίθεση με τους ανωτέρω ερευνητές, ο Dittenhofer (2001) αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω μιας νέας τεχνικής, η οποία

ονομάζεται εξέταση αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει αρχικά τον προσδιορισμό των στόχων, και στην συνέχεια τον καθορισμό των κριτηρίων που θα μπορούσαν να υποδηλώσουν την επίτευξη των στόχων και τη χρήση των συγκεκριμένων κριτηρίων για να προσδιοριστεί εάν και κατά πόσο οι ενέργειες του ελεγχόμενου έχουν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων. Αν και η συγκεκριμένη προσέγγιση αυτή είναι περισσότερο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την μέτρηση των κριτηρίων που επιλέχθηκαν (Balzan and Baldacchino, 2007).

Επίσης, ένα πρόγραμμα αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου σε τέσσερα στάδια αναπτύχθηκε και από τους Cangemi και Singleton (2003). Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης στηρίχθηκε στη συμμόρφωση με τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου των υπηρεσιών, των επιχειρήσεων και του επαγγελματικού τομέα. Για παράδειγμα, το εν λόγω πρόγραμμα αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει μια συνοπτική ανασκόπηση όλων των αναθέσεων εσωτερικού ελέγχου, μια εκτενή ανασκόπηση τυχαία επιλεγμένων αναθέσεων, μια ετήσια αυτό - αξιολόγηση που διενεργείται από τον συντονιστή διασφάλισης της ποιότητας και μια τριετή εξωτερική αναθεώρηση (Cangemi και Singleton, 2003).

Το ίδιο διάστημα, ο Παπαστάθης (2003) διερεύνησε τους παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου. Σε συνολική ανασκόπηση, ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τις δραστηριότητες, την πολυπλοκότητά τους, την περαιτέρω εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού και τη βούληση των διοικήσεων ( Παπαστάθης 2003).

Εν αντιθέσει με τα ανωτέρω ευρήματα, οι Mihret και Yismaw (2007) προσπάθησαν να εισαγάγουν μια νέα προσέγγιση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, προσδιορίζοντας παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό που μπορούν να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Ως αποτέλεσμα, το συγκεκριμένο μοντέλο εξέτασε τέσσερις πιθανούς παράγοντες που είναι οι ακόλουθοι:

- την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου,
- την υποστήριξη της διαχείρισης,
- τον οργανωτικό καθορισμό, αλλά και
- τις ιδιότητες του ελεγχόμενου,

Προκειμένου να περιγράψει την αποτελεσματικότητα του ελέγχου και να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο η αλληλεπίδραση αυτών των συγκεκριμένων παραγόντων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του ελέγχου ( Mihret & Yismaw, 2007).

Αργότερα και οι Βοζα-Ανραμ και Palfi (2009) εξέτασαν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το ουσιαστικό αποτέλεσμα από την έρευνά τους ήταν το γεγονός ότι υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός ενεργειών, μεθόδων και μέσων που θα μπορούσαν να συνδυάσουν τα ποιοτικά με τα ποσοτικά στοιχεία. Ωστόσο, ο ερευνητής διαπίστωσε ότι η επιλογή της μεθόδου που επέλεξε εξαρτάται από την επίλυση του βασικού στόχου της προσπάθειας να επιτευχθεί ο καλύτερος απολογισμός της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, προκειμένου να αποκτηθεί μια ικανοποιητική ανάπτυξη του Τμήματος εσωτερικού ελέγχου ( Βοζα-Ανραμ & Palfi, 2009).

Με βάση το θεσμικό περιβάλλον που αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι πολλά πρότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Τα συστατικά μέρη αποτελούν:

- το περιβάλλον του ελέγχου,
- η αξιολόγηση του κινδύνου,
- οι δραστηριότητες του ελέγχου,
- η ενημέρωση,
- η διαρκή επικοινωνία και
- η συνεχής παρακολούθηση.

Αναλυτικότερα, το περιβάλλον του ελέγχου αποτελεί βασικό μέρος της διαχείρισης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά, το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει τη στάση και τις ασκούμενες πολιτικές διαχείρισης σε σχέση με τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρεία. Αφενός, το περιβάλλον ελέγχου επηρεάζεται από την ιστορική διαδρομή και την κουλτούρα της εταιρείας, από την άλλη πλευρά έχει σημαντική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο συγκροτούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που θέτουν μια θετική και υποστηρικτική στάση απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο και στην διαχειριστική του λειτουργία (Aldridge & Colbert, 1994).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το περιβάλλον ελέγχου μπορεί να αξιολογηθεί με βάση την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες, την επιτροπή του συμβουλίου και του ελέγχου, τη φιλοσοφία της διαχείρισης και την οργανωτική δομή. Αναφορικά με την αξιολόγηση των κινδύνων, μπορεί να υποστηριχθεί ότι συνήθως πρόκειται για τον εντοπισμό και την ανάλυση των σχετικών κινδύνων που συνδέονται με την επίτευξη των αρχικών επιχειρηματικών στόχων (Karagiorgos et al., 2009).

Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση καλείται να καθορίσει τον κίνδυνο που θα μπορούσε να γίνει αποδεκτός με σύνεση και να προσπαθήσει να διατηρήσει τον κίνδυνο σε αυτά τα χαμηλά επίπεδα. Συνεπώς, οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που επιβάλλονται από τις εκάστοτε οδηγίες της διοίκησης (Hevesi, 2005).

Συνήθως, οι δραστηριότητες ελέγχου εμφανίζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες του τις λειτουργίες. Για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων του ελέγχου χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- οι πολιτικές.
- οι διαδικασίες και
- οι δραστηριότητες ελέγχου.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι αφενός, η συνιστώσα πληροφόρησης και της επικοινωνίας αναφέρεται στην αναγνώριση, στην καταγραφή και στην κοινοποίηση σχετικών πληροφοριών σε κατάλληλη μορφή αλλά και στο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (Aldridge & Colbert, 1994).

Από την άλλη πλευρά, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες οφείλουν να εμφανίζονται με ευρεία έννοια, με πληροφορίες που ρέουν από πάνω προς τα κάτω, σε ολόκληρη την οργανωτική πυραμίδα. Για την αξιολόγηση της συνιστώσας πληροφόρησης και της επικοινωνίας χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι παράγοντες:

- ποιότητα της πληροφορίας και
- αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Τέλος, είναι κοινά παραδεκτό να παρακολουθούνται ενδελεχώς τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να αξιολογείται κατάλληλα η ποιότητα των επιδόσεων του συστήματος με την πάροδο της διάρκειας του χρόνου. Συνεπώς, με την παρακολούθηση, διασφαλίζεται ότι τα ευρήματα των ελέγχων και άλλων ανασκοπήσεων θα μπορούν να αντιμετωπίζονται άμεσα (Rezaee et al., 2001).

Υπό το πρίσμα αυτό, η συνιστώσα της παρακολούθησης του ελέγχου αξιολογείται με βάση τους παράγοντες που είναι η παρακολούθηση και οι ξεχωριστές αξιολογήσεις. Από τους προαναφερθέντες παράγοντες που χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα των πέντε συνιστωσών του εσωτερικού ελέγχου οι ερευνητές επέλεξαν δύο για κάθε στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου. Πρόσφατα, μεγάλες επιχειρήσεις όλο και περισσότερο άρχισαν να συμπεριλαμβάνουν λεπτομερείς και εκτενείς εκθέσεις διαχείρισης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ως δείκτη για μια ικανοποιητική πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης (Κονόμα 2020).

Ωστόσο, η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στηρίζεται κυρίως στην αξιολόγηση του εσωτερικού ποιοτικού ελέγχου της επιδιωκόμενης εταιρείας σε τρία βασικά επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου εσωτερικού ελέγχου, του ανεπαρκούς εσωτερικού ελέγχου και του επαρκούς εσωτερικού ελέγχου (Κονόμα 2020).

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης αναγνωρίζεται ως βασική προϋπόθεση για τη διαδικασία του ελέγχου, καθώς θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή, το κατάλληλο χρονοδιάγραμμα και τον βαθμό εφαρμογής ή του περιορισμού των διαδικασιών ελέγχου. Οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να ενσωματώσουν αρκετές διαδικασίες για την ενίσχυση και την ανάπτυξη των συστημάτων του εσωτερικού ελέγχου τους, αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα των συστημάτων.

Αυτά περιλαμβάνουν, για παράδειγμα:

- το περιβάλλον ελέγχου,
- την αξιολόγηση κινδύνου,
- τις δραστηριότητες του ελέγχου,
- τις πληροφορίες,
- τις επικοινωνίες και
- την παρακολούθηση.

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από άλλες τόσο στο μέγεθος όσο και στη διαχείριση. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ δύσκολη, καθώς κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ανάγκες (Κονόμα 2020).

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα ενός

συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το πρώτο από αυτά αποτελεί η ανεξαρτησία η οποία κρίνεται ως αναγκαίο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς δίνει την δυνατότητα στους ελεγκτές να ενεργούν ανεπηρέαστα και χωρίς παρεμβάσεις. Ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου διαβιβάζει τις εκθέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο. Αυτή η άμεση σύνδεση αποδίδει κύρος στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών. Παράλληλα, κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει το δικό της σκοπό, χρειάζεται ένα κατάλληλα δομημένο οργανωτικό σχέδιο που θα εξασφαλίσει την ορθή λειτουργία της, καθώς θα κατανείμει τις ευθύνες μεταξύ των μελών των εσωτερικών ελεγκτών (Κονόμα 2020).

Λαμβάνοντας υπόψη, ότι η σημερινή διοίκηση ενός οργανισμού δεν διαθέτει τις δικές του άμεσες και αξιόπιστες πληροφορίες για τη θέσπιση των απαιτούμενων εγγυήσεων για τη διαχείριση των ενδεχόμενων επιχειρηματικών κινδύνων, ο εσωτερικός έλεγχος χρειάζεται να καλύπτει αυτό το κενό με τον συμβουλευτικό και τον κατασταλτικό του ρόλο. Με τον ίδιο τρόπο, ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει στην εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης ως μεθόδου διαφάνειας και συνεπώς, αποδίδει αξία σε αυτό, ενώ ταυτόχρονα προστατεύει τα συμφέροντα των εργαζομένων, των πελατών και των μετόχων της εταιρείας. Η αποκάλυψη και ο έλεγχος αποτελούν βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με την επιχείρηση και είναι βασικές και θεμελιώδεις για τη επικράτηση της διαφάνειας, την προστασία των επενδυτών και συνεπώς την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας (Κονόμα 2020).

Επιπλέον, ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι δομημένος με τέτοιο τρόπο που να εγγυάται τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται από την εταιρεία. Αναλυτικότερα, η διαδικασία των συναλλαγών κρίνεται σκόπιμο να ελέγχεται συχνά και να διεξάγεται σύμφωνα με τις αρχές και τις πολιτικές της διοίκησης, ώστε να μπορεί να ελέγχει ικανοποιητικά την καταχώρηση των συναλλαγών, η οποία πρέπει να προηγείται της έγκρισης αρχών και των κανόνων της λογιστικής. Η πρόσβαση στα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας οφείλει να γίνεται με τα απαιτούμενα έγγραφα (Κονόμα 2020).

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας που καθιστά τον εσωτερικό έλεγχο περισσότερο αποτελεσματικό αποτελεί η επιθεώρηση της εργασίας. Είναι απαραίτητο να ελέγχονται διεξοδικά όλες οι μέθοδοι και οι διαδικασίες και να υποβάλλονται προτάσεις όταν απαιτείται, ώστε να βελτιωθεί και να εξασφαλιστεί η ποιότητα. Επιπλέον, όλες οι πληροφορίες από τις εκθέσεις, τα συμβούλια και τις διασκέψεις οφείλουν να κατανέμονται σε ολόκληρη τη διοίκηση για την απλούστευση των

διαδικασιών της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Επιπρόσθετα, κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου οφείλει να αντιστοιχεί στο μέγεθος και στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να επισημανθεί ότι καθοριστικό ρόλο αποτελεί και η επιτροπή ελέγχου που εκτιμάται ως ανεξάρτητο συμβουλευτικό συμβούλιο, με αυξημένες ευθύνες και αποτελείται από ανώτερα στελέχη και λειτουργεί με την απόφαση και έγκριση του διοικητικού συμβουλίου (Κονόμα 2020).

Η Επιτροπή Ελέγχου, αποτελεί επέκταση της διοίκησης. Η ελεγκτική επιτροπή εξετάζει σημαντικά θέματα της λογιστικής και των εκθέσεων για τη διοίκηση προκειμένου να ερμηνεύσει τις πιθανές επιπτώσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές ετησίως, ύστερα από πρόσκληση του προέδρου της επιτροπής ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου με τη διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές, εξετάζει τα αποτελέσματα της έκθεσης του ελέγχου. Επιπλέον, η Επιτροπή Ελέγχου είναι εκείνη που εξετάζει την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων, ενώ παράλληλα αναφέρει διαπιστωθείσες παρατηρήσεις και οποιαδήποτε σημαντικά ευρήματα στη διοίκηση. (Κονόμα 2020).

Αναλυτικότερα, η Επιτροπή Ελέγχου έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- παρακολούθηση και περιοδική αξιολόγηση της επάρκειας της οργανωτικής δομής της εταιρείας
- παρακολούθηση και περιοδική αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- εξετάζει τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν κατά την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων
- εξετάζει τις πληροφορίες που παρουσιάστηκαν στους μετόχους της επιχείρησης
- υποστηρίζει το έργο των εξωτερικών ελεγκτών ώστε να τους διευκολύνει προκειμένου να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν το έργο τους.
- υπόκειται στον διορισμό ελεγκτών όσο και στον καθορισμό της αμοιβής τους.
- θεωρείται υπεύθυνη για τη θέσπιση των διαδικασιών της λειτουργίας και οργάνωσης και για την εφαρμογή της διαχείρισης αποφάσεων

- ασκεί εποπτεία στη Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου διευκολύνοντας όσο είναι εφικτό το έργο της
- συνεργάζεται αρμονικά από κοινού με την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου για τη διαμόρφωση του ετήσιου προγράμματος ελέγχου
- θεωρείται υπεύθυνη για τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων
- θεωρείται υπεύθυνη για την αποζημίωση των ορκωτών ελεγκτών που εργάζονται στον οργανισμό ή στην επιχείρηση καθώς και τον έλεγχο και τη διοίκησή τους
- αναθέτει σχετικές διαδικασίες σε θέματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και εσωτερικού ελέγχου
- αναφέρεται ως πολιτική καταγγελιών, καθώς οι διαδικασίες επιτρέπουν σε άτομα να φέρνουν στην επιφάνεια ζητήματα χωρίς να φοβούνται την τιμωρία ενδεχόμενες ποινές
- συνεδριάζει χωριστά με τους εξωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να συζητήσει σχετικά θέματα τα οποία η επιτροπή ή οι ελεγκτές εκτιμούν ότι οφείλουν να συζητηθούν κατ' ιδίαν (Κονόμα 2020).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ**

#### **3.1 Έννοια Κινδύνου**

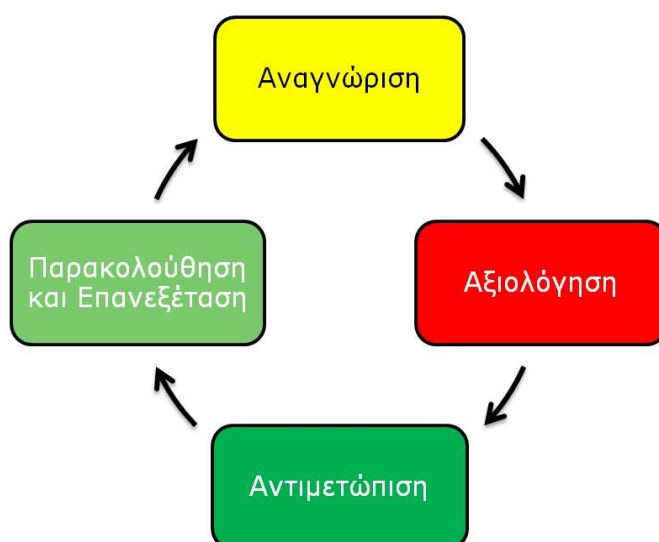
Η έννοια του κινδύνου εμφανίστηκε σταδιακά κατά τον 18ο αιώνα περίπου στην ασφαλιστική των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αργότερα τον 19ο αιώνα η έννοια του κινδύνου ενσωματώθηκε και επίσημα στην οικονομική επιστήμη. Με τον όρο επιχειρηματικός κίνδυνος θεωρείται κάθε γεγονός που μπορεί να απειλήσει την σταθερότητα μιας επιχειρηματικής οντότητας. Οι κίνδυνοι μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί. Ουσιαστικά με τον όρο κίνδυνο θεωρούμε ένα γεγονός που οδηγεί σε βλάβη για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Crawford and Stein, (2002),



οι κίνδυνοι είναι υπαρκτοί στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, και μπορεί να προέρχονται είτε από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, είτε από τις αποφάσεις της Διοίκησης (Παπαστάθης, 2014).

Ως κίνδυνος εκτιμάται το συμβάν που μπορεί να προκαλέσει επιχειρηματική ζημία. Ο όρος του κινδύνου περιλαμβάνει τόσο αυτούς που προέρχονται από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ουσιαστικά αφορά τόσο αυτούς που μπορούν να προβλεφθούν και να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όσο και αυτούς που δεν είναι σε θέση να εκτιμηθούν απόλυτα. Ο κίνδυνος ορίζεται ως μετρήσιμη αβεβαιότητα για την πραγματοποίηση ενός γεγονότος. Με τον όρο μετρήσιμη νοείται η αβεβαιότητα που υπόκειται στους νόμους των πιθανοτήτων και εκτιμάται με ακρίβεια. Η αβεβαιότητα εκφράζει μια κατάσταση που δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα, αλλά μετράται σε σχέση με το βαθμό πίστης που τα άτομα αποδίδουν για την πραγματοποίηση ή μη του κάθε γεγονότος (Αναγνωστάκη 2021).

Κατά τον Bernstein (1996) ο όρος ρίσκο ή κίνδυνος είναι επίπτωση των αποφάσεων και όχι απρόβλεπτων περιστατικών. Παρόλο που ο κίνδυνος είναι συνήθως συνδεδεμένος με την εμφάνιση αρνητικών και δυσμενών γεγονότων, αξίζει να τονισθεί ότι δεν εμφανίζεται πάντα ως δυσμενής εξέλιξη. Ειδικότερα, ο κίνδυνος μπορεί να εμφανισθεί είτε με τη συνηθέστερη του μορφή, δηλαδή ως μία απειλή, η οποία εμποδίζει την υλοποίηση των στόχων, είτε ως ευκαιρία, που μπορεί να συμβάλλει στη επίτευξη των προδιαγεγραμμένων σκοπών (Bernstein, 1996).



Διάγραμμα 2 : Στάδια αντιμετώπισης κινδύνου ως ευκαιρία για την επίτευξη των σκοπών.

Πηγή on line : [athexgroup.gr](http://athexgroup.gr) προσπελάστηκε την 09-05-2022

## 3.2 Διαχείριση Κινδύνου

Η Διαχείριση Κινδύνου περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες που αφορούν τον σχεδιασμό, την αναγνώριση, την ανάλυση, την αντιμετώπιση και σε τελική ανάλυση την συνεχή παρακολούθηση των κινδύνων και των προερχόμενων πηγών τους. Στόχο των παραπάνω διεργασιών αποτελεί η μείωση της πιθανότητας ενός ανεπιθύμητου συμβάντος και των αρνητικών συνεπειών που ακολουθούν.

Αναλυτικότερα τα στάδια διαχείρισης των κινδύνων είναι τα ακόλουθα:

a) Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων: αφορά την λήψη των αποφάσεων για το πώς θα σχεδιαστούν και στην συνέχεια πως θα υλοποιηθούν οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου. Ο σχεδιασμός της λήψης των αποφάσεων είναι σημαντικός επειδή ο ορθός σχεδιασμός βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων.

b) Αναγνώριση Κινδύνων: αφορά τον εντοπισμό εκείνων των κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν το συγκεκριμένο έργο, αλλά και την καταγραφή των χαρακτηριστικών τους. Η αναλυτική και επεξηγηματική καταγραφή των κινδύνων κρίνεται σημαντική επειδή όσες περισσότερες πληροφορίες συλλέγουμε για τους κινδύνους, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα μπορούμε να είμαστε στην αντιμετώπιση τους.

c) Ποιοτική Ανάλυση Κινδύνων: αφορά την ταξινόμηση των κινδύνων με βάση την πιθανότητα να συμβούν αλλά και τις ενδεχόμενες συνέπειες που θα έχουν οι κίνδυνοι εφόσον συμβούν στο έργο. Η εμπεριστατωμένη ταξινόμηση των κινδύνων βοηθά στην πληρέστερη εικόνα που αποκτούμε για εκείνους, γεγονός που συμβάλλει στην ορθή αντιμετώπιση τους.

d) Ποσοτική Ανάλυση Κινδύνων: αφορά τον ποσοτικό προσδιορισμό των συνεπειών που θα έχουν επιφέρει στους στόχους του έργου οι κίνδυνοι. Η ποσοτική αποτύπωση των κινδύνων καταγράφει πλήρως την εικόνα που έχουμε για εκείνους.

e) Σχεδιασμός Αντιμετώπισης Κινδύνων: αφορά τον σχεδιασμό των ενεργειών για τον περιορισμό των συνεπειών των κινδύνων που έχουν δημιουργήσει προβλήματα στο συγκεκριμένο έργο. Ο περιορισμός

των συνεπειών των κινδύνων είναι μεγάλης σημασίας επειδή οι συνέπειες είναι αυτές που συνήθως δημιουργούν πρόβλημα στο έργο.

f) Παρακολούθηση και έλεγχος κινδύνων: αφορά την παρακολούθηση αναγνωρισμένων κινδύνων, αναγνώριση νέων, εφαρμογή σχεδίου αντιμετώπισης και συνεχής αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων. Η επαγρύπνηση στην παρακολούθηση των κινδύνων οφείλει να είναι συνεχής για να είμαστε προετοιμασμένοι για παν ενδεχόμενο.

( [www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-cycle.htm](http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-cycle.htm))

(<http://www.stafftechs.com/images/ProjectManagement/risk-flow-chart2.gif>).



Διάγραμμα 3 : Στάδια διαχείρισης κινδύνων.

Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

Τα αποτελέσματα των διαδικασιών συνιστούν ξεχωριστά παραδοτέα και συνήθως καταγράφονται σε ένα αρχείο που καλείται Αρχείο Κινδύνων το οποίο αποτελεί κομμάτι του Πλάνου Διαχείρισης Έργου.

Αναλυτικότερα η κάθε μία διαδικασία αφορά τα ακόλουθα:

a) Σχεδιασμός Διαχείρισης Κινδύνων

Ο κατάλληλος σχεδιασμός αποτελεί εγγύηση για την ορθή λειτουργία των υπόλοιπων δραστηριοτήτων για τη Διαχείριση Κινδύνου. Εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεστούν οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου. Σχετίζεται με την ανεκτικότητα που θα αποδοθεί στους πιθανούς κινδύνους ενός έργου. Έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου παρατηρείται μεγάλη ανεκτικότητα ενώ οι κίνδυνοι είναι μεγάλοι, ωστόσο το κέρδος να είναι σημαντικό. Σε άλλες περιστάσεις η ανεκτικότητα μπορεί να είναι μικρή επειδή για παράδειγμα ο πελάτης μπορεί να είναι νέος και η επιχείρηση να προσπαθεί να εδραιώσει μία μακρόχρονη σχέση μαζί του ([www.ruleworks.co.uk/riskguide/riskcycle.htm](http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/riskcycle.htm)).

Σε όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού παίρνονται αποφάσεις που αφορούν το χρόνο, το κόστος αλλά και το χρονοπρογραμματισμό των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου. Συνήθως στο στάδιο αυτό αναθέτονται αρμοδιότητες και ευθύνες σε στελέχη της επιχείρησης, ενώ παράλληλα προσδιορίζονται τα εργαλεία εκείνα που θα χρησιμοποιηθούν. Αυτές οι αρχικές εκτιμήσεις αποτελούν τα παραδοτέα και καταγράφονται στο Πλάνο Διαχείρισης κινδύνου το οποίο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον εντοπισμό, την καταγραφή, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση των κινδύνων. Η αρχική του έκδοση συντάσσεται κατά τη φάση του σχεδιασμού (Βασιλειάδης 2009).

b) Αναγνώριση κινδύνων

Προκειμένου κάθε επιχείρηση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τους κινδύνους κρίνεται απαραίτητο αρχικά να είναι σε θέση να αναγνωρίσει τους κινδύνους. Η αναγνώριση κινδύνων εκφράζει μία διαδικασία εντοπισμού των κινδύνων ενός έργου καταγράφοντας παράλληλα τα χαρακτηριστικά τους. Η υλοποίηση της ως άνω διαδικασίας μπορεί να εκπληρωθεί από εσωτερικά ή εξωτερικά στελέχη του έργου. Εσωτερικά στελέχη μπορεί να είναι οι υπεύθυνοι ενός έργου, είτε τα στελέχη ανάπτυξης των ομάδων του έργου. Αναφορικά με τα εξωτερικά στελέχη, αυτά μπορεί να είναι υπεργολάβοι, συγκεκριμένοι ειδικοί, ή ακόμη και πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία εντοπισμού των κινδύνων μπορεί να συνεχής και

επαναλαμβανόμενη, καθώς νέοι κίνδυνοι υπάρχει το ενδεχόμενο να επανεμφανισθούν (Βασιλειάδης 2009).

Σε μία προσπάθεια να εντοπιστούν τα εργαλεία για την αναγνώριση των κινδύνων, πολλοί ισχυρίζονται ότι σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και συναντήσεις ανάμεσα στους βασικούς συντελεστές των έργων χρησιμοποιώντας τεχνικές

- Brainstorming, είτε την εφαρμογή της
- τεχνικής Delphi ( <http://www.iit.edu/~it/delphi.html>),
- ή την ανάλυση SWOT ( <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>),  
(<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>),

ακόμη και διαγραμματικές τεχνικές με εντοπισμό διαγράμματος αιτίου, αποτελέσματος, ροής εργασιών κτλ.

- <http://www.skymark.com/resources/tools/cause.asp>
- [http://www.saferpak.com/cause\\_effect\\_articles/howto\\_cause\\_effect](http://www.saferpak.com/cause_effect_articles/howto_cause_effect) .

Τα παραδοτέα αυτή της συγκεκριμένης διαδικασίας αφορούν συνήθως την καταγραφή των κινδύνων σε ειδικές φόρμες.

(<http://www.lumina.com/software/influencediagrams.html> ).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εντοπίσουμε τους τύπους των κινδύνων αλλά και τις πηγές προέλευσης από τις οποίες προέρχονται.

### 3.3 Τύποι Κινδύνου

Από τους τύπους των κινδύνων τρεις είναι αυτοί που ξεχωρίζουν και είναι οι ακόλουθοι:

A. Ποιοτικός Κίνδυνος: ο συγκεκριμένος κίνδυνος έχει περισσότερο σχέση με την ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθούνται, αλλά και των παραδοτέων που με τη σειρά τους επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την συνολική απόδοση του έργου.

B. Κίνδυνος Κόστους: ο συγκεκριμένος κίνδυνος που σχετίζεται με την ικανότητα του έργου να εκπληρώσει και να ολοκληρώσει τους οικονομικούς του

στόχους. Δύο σημαντικοί άξονες κινδύνου σε αυτόν τον τύπο κινδύνου αποτελούν αρχικά οι αρχικές εκτιμήσεις του κόστους και των στόχων, οι οποίοι συχνά δεν είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και κατόπιν ο κίνδυνος να μην εκπληρωθούν οι οικονομικοί στόχοι, έχοντα ως αποτέλεσμα την ατυχή αντιμετώπιση των επερχόμενων κινδύνων.

Γ. Κίνδυνος Σχεδιασμού: Ο συγκεκριμένος τύπος κινδύνου είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με την ικανότητα του έργου να εκπληρώσει και να ολοκληρώσει τους στόχους του χρονοπρογραμματισμού που έχουν τεθεί εξαρχής. Και σε αυτό τον τύπο κινδύνου δύο είναι οι βασικοί άξονες κινδύνου: καταρχήν οι αρχικές εκτιμήσεις για τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης του έργου, οι οποίοι ενδέχεται να μην είναι ακριβείς και ρεαλιστικές και στην συνέχεια ο κίνδυνος να μην εκπληρωθούν οι στόχοι του χρονοπρογραμματισμού, έχοντας ως αποτέλεσμα το ενδεχόμενο αποτυχίας αντιμετώπισης των επερχόμενων κινδύνων (Βασιλειάδης: 2009).

### 3.4 Πηγές Προέλευσης Κινδύνων

Οι πηγές από όπου μπορεί να προέρχεται ο κίνδυνος για ένα έργο ενδέχεται να είναι είτε εσωτερικές, είτε εξωτερικές.

Αρχικά στις εσωτερικές πηγές κινδύνου περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:



Διάγραμμα 4 : Εσωτερικές πηγές κινδύνου.

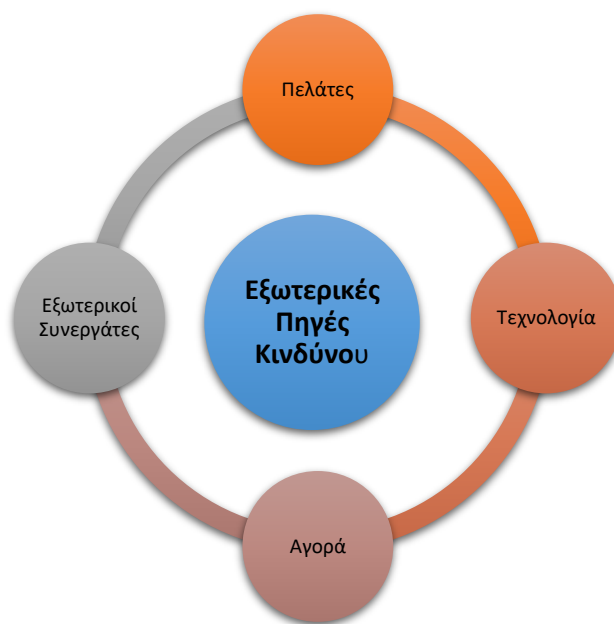
Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

A. Το έργο. Είναι σημαντικό να αντιληφθούμε ότι το μέγεθος του έργου συμπεριλαμβάνει τη συνολική διάρκεια του έργου, το συνολικό εκτιμώμενο κόστος του έργου και τους πόρους που θα απαιτηθούν και που χρειάζονται για την πλήρη υλοποίησή του έργου.

B. Η ομάδα ανάπτυξης του έργου. Στην ομάδα ανάπτυξης του έργου καθοριστικό σημείο αποτελούν παράγοντες όπως η εμπειρία των στελεχών που απαρτίζουν την ομάδα, τα προσόντα που διαθέτουν τα συγκεκριμένα στελέχη, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, οι οποίες ενδεχομένως να δημιουργήσουν είτε ωφέλιμα είτε επιζήμια περιστατικά και γεγονότα.

Γ. Η διοίκηση της εταιρίας και η ασκούμενη εταιρική πολιτική. Παρεμβάσεις και επεμβάσεις της διοίκησης ή επικίνδυνες εταιρικές πολιτικές ενδεχομένως να δημιουργήσουν κινδύνους.

Αναφορικά με τις εξωτερικές πηγές κινδύνου συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:



Διάγραμμα 5 : Εξωτερικές πηγές κινδύνου.

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

A. Οι πελάτες: Καθοριστικό παράγοντα πηγής κινδύνου αποτελούν οι πελάτες του έργου. Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές φορές οι πελάτες ενός έργου και για διάφορους λόγους και αιτίες αλλάζουν τις αρχικές τους απαιτήσεις, ενώ το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη. Γεγονός που αυξάνει σημαντικά τις πηγές κινδύνου του έργου.

B. Τεχνολογία: Η χρήση των νέων τεχνολογικών μέσων που διαθέτουν μεγάλο κόστος για το έργο αποτελούν πηγή κινδύνου. Ασφαλώς η εξέλιξη της τεχνολογίας

βοηθά σημαντικά την ολοκλήρωση των έργων, ωστόσο τα νέα μηχανήματα της τεχνολογίας κοστίζουν ακριβά και συχνά η αγορά τους, εγκυμονεί πηγή κινδύνου για το έργο.

Γ. Επικρατούσα κατάσταση της αγοράς: Οι συνεχείς αλλαγές στην κατάσταση της αγοράς, αναφορικά με την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού, την εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και την διαρκή αύξηση των ανταγωνιστών, αποτελούν

πηγή κινδύνου καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά και το κόστος αλλά και τη διάρκεια ολοκλήρωσης του έργου.

Δ. Οι εξωτερικοί συνεργάτες: Υπάρχουν μία σειρά από προβλήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίσουν οι υπεργολάβοι ή οι εξωτερικοί συνεργάτες του έργου και ενδέχεται αποτελέσουν σοβαρό και σημαντικό κίνδυνο για το έργο.

### **3.5 Φόρμα Καταγραφής Κινδύνων**

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω κρίνεται σημαντικό ο υπεύθυνος έργου να συντάξει μία λίστα με ερωτήσεις οι οποίες θα επιχειρούν να εντοπίσουν τις πιθανές πηγές και τους κίνδυνους που αυτές ενδεχομένως να παράγουν.

Εφόσον απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις που καταγράφονται στην λίστα των ερωτήσεων σε συνεργασία με ολόκληρη την ομάδα έργου αλλά και όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο, ο υπεύθυνος οφείλει να συμπληρώσει μία φόρμα στην οποία καταγράφονται όλοι οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν. Η συγκεκριμένη φόρμα καταγραφής ανανεώνεται κάθε φορά που είναι απαραίτητο καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Φυσικά εννοείται ότι καθώς το έργο θα εξελίσσεται υπάρχει το ενδεχόμενο νέοι κίνδυνοι να εμφανίζονται ενώ κάποιοι παλαιότεροι κίνδυνοι να εκλείπουν (Βασιλειάδης 2009).

Παραδοσιακά, ο εσωτερικός έλεγχος είχε σχεδιαστεί αφενός για τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, αφετέρου για την δημιουργία αξιόπιστων λογιστικών πληροφοριών. Πρόσφατα, οι εταιρικές αποτυχίες στις ΗΠΑ (π.χ. Enron, WorldCom), στην Ευρώπη καθώς και σε άλλα μέρη του κόσμου οδήγησαν στην έλλειψη εμπιστοσύνης όχι μόνο στις εμπλεκόμενες ελεγκτικές εταιρείες, αλλά και στο λογιστικό επάγγελμα (Ibrahim, 2011), με αποτέλεσμα την διαφοροποίηση του ρόλου



του εσωτερικού ελέγχου. Υπό αυτό το πρίσμα, σήμερα, το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου «διευρύνεται» ώστε να περιλαμβάνει και την αξιολόγηση του επιχειρησιακού κινδύνου (Abdullatif and AlKhadash, 2009).

Σε συνδυασμό με την ανωτέρω προσέγγιση, η Διαχείριση Κινδύνου είναι ένα αντικείμενο που όλο και περισσότερο απασχολεί τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων, αφού δεν επηρεάζει μόνο την κερδοφορία της επιχείρησης αλλά και την ίδια την επιβίωσή της σε βάθος χρόνου (Spira and Page, 2003).

Αποτελεί γεγονός ότι μεγάλες ζημίες χρηματοπιστωτικών εταιρειών και ομίλων, η χρηματοπιστωτική κρίση των δανείων και η εκτεταμένη συρρίκνωση εργασιών των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών εξακολουθούν να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις χρηματοπιστωτικές αγορές και να κατευθύνουν αρνητικά την αξία των μετοχών. Τα ανωτέρω φαινόμενα έχουν εναποθέσει τις προσδοκίες ότι τα Διοικητικά Συμβούλια θα έχουν την δυνατότητα να ασκήσουν μεγαλύτερη εποπτεία των διαδικασιών που άπτονται της διαχείρισης των κινδύνων στις επιχειρήσεις γεγονός που από μόνο του υποδηλώνει πολλά και οδηγεί άμεσα στην ανάγκη για δημιουργία ανάπτυξης διαδικασιών για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, ως απαραίτητου στρατηγικού εργαλείου σχεδιασμού.

Εκτός όμως από τις ενδιαφερόμενες ομάδες που πιέζουν διαρκώς τα Διοικητικά Συμβούλια των επιχειρήσεων να έχουν προσδιορισμένες διαδικασίες αρχικά για τον εντοπισμό, στην συνέχεια για την αξιολόγηση και τέλος για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κινδύνων τα ενδιαφερόμενα μέρη επίσης, αναμένουν από τα Διοικητικά Συμβούλια να διαβλέπουν περισσότερο αποτελεσματικά και με άμεσο τρόπο ενδεχόμενους μελλοντικούς κινδύνους και να τους έχουν υπό στενή παρακολούθηση διαρκώς, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι ληφθείσες στρατηγικές και επιχειρηματικές αποφάσεις θα είναι σε θέση να εξακολουθούν να ευθυγραμμίζονται με την συνολική επιχειρηματική φιλοσοφία της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κατευθύνονται συστηματικά προς την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon>).

Από την άλλη πλευρά, πολλές έρευνες αναφέρουν ότι υπάρχει μία μεγάλη αύξηση στην απόδοση ευθυνών στα διοικητικά συμβούλια πολλών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την παράβλεψη των κινδύνων. Τα διοικητικά συμβούλια με την σειρά τους έχουν επίσης ήδη αρχίσει να αναγνωρίζουν τις ευθύνες τους για την ελλιπή ή και συχνά πλημμελή εποπτεία των ενδεχόμενων επιχειρηματικών

κινδύνων. Κατά την συγκεκριμένη διαδικασία, αρκετοί εκτιμούν ότι η βελτιωμένη πληροφόρηση για τους επερχόμενους κινδύνους βοηθά σε μεγάλο βαθμό τα μέλη που απαρτίζουν τα διοικητικά συμβούλια στην κατάλληλη και αρτιότερη αντιμετώπιση των ευθυνών τους για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Έχει παρατηρηθεί ότι σε πολλές επιχειρήσεις, τα διοικητικά συμβούλια τείνουν να παραχωρούν το επιπρόσθετο καθήκον της εποπτείας του κινδύνου στην Επιτροπή Ελέγχου, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι αυτή είναι ήδη επιφορτισμένη με ένα ευρύ κατάλογο ευθυνών που αφορούν θέματα που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση και την εσωτερική ελεγκτική λειτουργία των επιχειρήσεων. Συνεπώς επιφορτίζονται οι Επιτροπές Ελέγχου με την εποπτεία και παρακολούθηση της εφαρμογής των πολιτικών της διοίκησης για τη διαχείριση και παρακολούθηση του κινδύνου αλλά, επιπρόσθετα, τους επιφορτίζουν να συζητούν με τη διοίκηση τη διαχείριση των σημαντικών κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση ακόμα και πέραν αυτών που σχετίζονται με την αρτιότητα των οικονομικών στοιχείων (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Αναφορικά με τις Επιτροπές Ελέγχου που είναι επιφορτισμένες με την εποπτεία του κινδύνου ζητούν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων και τις εκτιμήσεις των μελών της διοίκησης για τους κυριότερους κινδύνους στους οποίους εκτιμούν ότι είναι εκτεθειμένη η επιχείρηση. Συχνά οι οικονομικοί διευθυντές αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στην προσπάθεια της διαχείρισης των κινδύνων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μέλη Διοικητικών Συμβουλίων εταιρειών εισηγμένων στο χρηματιστήριο των Η.Π.Α., διαπιστώθηκε ότι πάνω από το εβδομήντα τοις εκατό (70%) προσδιόρισε τον οικονομικό διευθυντή ως τον υπεύθυνο για να ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο για τα θέματα των επερχόμενων κινδύνων. Ωστόσο, σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούνται νέες θέσεις υπευθύνων διαχείρισης κινδύνων, ενώ άλλες δημιουργούν επίσης επιτροπές διαχείρισης κινδύνων (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Έτσι παρατηρείτε ότι ο μεγαλύτερος όγκος και η πολυπλοκότητα των κινδύνων που επηρεάζουν την επιχείρηση συνεχώς επεκτείνονται και το Διοικητικό Συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη αισθάνονται όλο και περισσότερο αυτήν την πίεση για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις αυτές. Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι οι εποχές της άτυπης διαχείρισης των κινδύνων έχουν παρέλθει ανεπιστρεπτί και ότι οι υπάρχοντες έλεγχοι εκτιμώνται ανεπαρκείς στο σημερινό ταχύτατα εξελισσόμενο και

αναπτυσσόμενο επιχειρηματικό κόσμο. Αρκετά διοικητικά συμβούλια έχουν υιοθετήσει την διοίκηση επιχειρηματικών κινδύνων ως εκείνο το όχημα που τους κατευθύνει για να αναπτύξουν μια ακόμη πιο ισχυρή και πιο ολιστική, από την κορυφή προς τη βάση, θεώρηση των βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση. Επιπλέον μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν υψηλότερες αποδόσεις είναι πιθανότερο να έχουν αναπτύξει μια πιο συστηματική διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων. Οι υποστηρικτές της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων υπογραμμίζουν ότι στόχος της δεν αποτελεί μόνο η μείωση του κινδύνου, αλλά αντιθέτως αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων σε εσωτερική επιχειρησιακή κλίμακα, έτσι ώστε η αξία της επένδυσης των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνο να διατηρείται αλλά ταυτόχρονα και να ενισχύεται (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon/>).

Η διοίκηση επιχειρηματικών κινδύνων επιτρέπει στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αλλά και στην ομάδα διοίκησης να είναι σε θέση να λαμβάνουν περισσότερο ολοκληρωμένες στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες ενσωματώνουν ουσιαστικές πληροφορίες για τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν να αντιμετωπίσουν. Το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη του επικεντρώνονται στις διαδικασίες της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη περισσότερο εκείνους τους κινδύνους που επηρεάζουν την εταιρεία ως σύνολο. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ξεφεύγει από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις σε ότι αφορά την διαχείριση των κινδύνων, όπου η διοίκηση αναθέτει συνήθως αρμοδιότητες εποπτείας των κινδύνων σε επιμέρους λειτουργίες ή επιχειρηματικές μονάδες και τότε οι κίνδυνοι συχνά αντιμετωπίζονται συνήθως με ασυνέπεια ή σύμφωνα με τα προσωπικά όρια ανοχής στον κίνδυνο του κάθε διαχειριστή (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Με τον τρόπο αυτό, ενώ η διαχείριση των κινδύνων μπορεί να γίνεται μέσα σε κάθε μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα σε αποδεκτά επίπεδα, οι χειρισμοί αυτοί των κινδύνων μπορεί να αυξάνουν ή εν αγνοία τους να δημιουργούν κινδύνους για άλλες μονάδες μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Όταν λοιπόν γίνεται διαχείριση μέσω ανάθεσης αρμοδιοτήτων εποπτείας, το αποτέλεσμα είναι συχνά μια αύξηση του συνολικού καθαρού κινδύνου που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Λόγω του γεγονότος ότι η διεπιχειρησιακή διαχείριση των κινδύνων συνεπάγεται μια προσέγγιση από την κορυφή προς την βάση, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καλούνται να αναλάβουν έναν κρίσιμο ρόλο. Επιχειρήσεις που έχουν ήδη αρχίσει την εφαρμογή της διοίκησης

επιχειρηματικών κινδύνων, μπορούν να διαβεβαιώσουν ότι η εφαρμογή μιας ενδοεπιχειρησιακής αντιμετώπισης του κινδύνου, όπου οι σχετικές πληροφορίες διαχέονται σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες, απαιτεί μια σημαντική αλλαγή στην διαμορφωθείσα κουλτούρα των στελεχών. Λαμβάνοντας υπόψη, ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση λογοδοτούν για τους κινδύνους που εμπίπτουν στους τομείς της αρμοδιότητάς τους, τα ανώτερα στελέχη οφείλουν να φροντίσουν ώστε να ενισχυθεί η σημασία της αποδοχής αυτής της νέας νοοτροπίας προς μία κατεύθυνση περισσότερο διαφανή (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Ο οικονομικός διευθυντής είναι εκείνος που βρίσκεται στη μοναδική θέση να οδηγήσει την προσπάθεια για τη συνολική διαχείριση του κινδύνου της επιχείρησης. Καθώς οι οικονομικοί διευθυντές εμπλέκονται βαθιά στην παροχή μιας συνολικής εικόνας της επιχείρησης από οικονομικής άποψης, κατανοούν και αντιλαμβάνονται τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης που αποτελούν τον οδηγό τόσο της οικονομικής όσο και της επιχειρησιακής της απόδοσης. Επιπρόσθετα, διαθέτουν μια θεσμοθετημένη σχέση με την Επιτροπή Ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου απευθύνεται προς τη διοίκηση της επιχείρησης επιχειρώντας να ενισχυθούν οι διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου από την επιχείρηση και αναφέρεται προς τον οικονομικό διευθυντή σαν την κινητήριο δύναμη της διαδικασίας. Οι οικονομικοί διευθυντές προσπαθούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις νέες προκλήσεις σχεδιάζοντας καταρχήν βασικές δομές για τον εντοπισμό και την εκτίμηση των κινδύνων σε όλη την επιχείρηση. (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Πολλοί εκτιμούν ότι, αυτό ξεκινά με τον ορισμό του κινδύνου ή την ανάπτυξη κοινών ορισμών των βασικών εννοιών του κινδύνου, έτσι ώστε οι προσεγγίσεις της διαχείρισης των κινδύνων που εφαρμόζονται σε ολόκληρη την επιχείρηση να είναι συνεπείς προς αυτούς. Η παροχή σαφών ορισμών των όρων των κινδύνων αλλά και της συζήτησης για το εάν η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές είναι συχνά το πρώτο απαιτούμενο βήμα. Κατά το επόμενο βήμα, από τη στιγμή που έχει ορισθεί η έννοια του συγκεκριμένου κινδύνου, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διερευνήσουν σε όλη την επιχείρηση και να καταγράψουν εκτενώς με τη βοήθεια ερευνών και μέσω συνεντεύξεων, τόσο για εσωτερικούς όσο και για εξωτερικούς κινδύνους, τους δυνητικούς παράγοντες του κινδύνου και τις επιδράσεις τους. Στο επόμενο βήμα όταν οι κίνδυνοι έχουν εντοπιστεί, οι γενικοί διευθυντές οφείλουν να διασφαλίσουν ότι αξιολογούνται συστηματικά στο

σύνολο της επιχείρησης. Θα πρέπει να αναπτυχθούν οι διαδικασίες σε επίπεδο διοίκησης που να καθορίζουν τον τρόπο αξιολόγησης των κινδύνων, όχι μόνο από την πλευρά της πιθανότητας που έχουν αυτοί για να προκύψουν αλλά και από την πλευρά των συνεπειών και των επιπτώσεων, έτσι ώστε να δώσουν άμεση προτεραιότητα στην αντιμετώπιση εκείνων των κινδύνων που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τη διοίκηση (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ταξινόμηση πιθανότητας να συμβεί και τυχόν επίπτωσης, μπορεί η διοίκηση να διαχωρίσει τους κινδύνους εκείνους για τους οποίους απαιτείται αρχικά η ανάπτυξη αντισταθμιστικών μέτρων. Μπορεί να αναπτυχθούν βασικοί δείκτες του κινδύνου και να συμπεριληφθούν στις αναφορές της διοικητικής πληροφόρησης ώστε να καταστεί δυνατή η προληπτική διαχείριση των κινδύνων αυτών σε διαρκή βάση. Ενώ ο οικονομικός διευθυντής ή τα άλλα ανώτερα στελέχη κατευθύνουν τις προσπάθειες για την ανάπτυξη της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων, ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη υποστήριξη της διαδικασίας αυτής. Σε πολλές περιπτώσεις, στελέχη που ηγούνται της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου έχουν αναλάβει επίσης ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη διαδικασιών για τη διαχείριση της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων. Αν και ο εσωτερικός έλεγχος συμμετέχει φυσικά σε δραστηριότητες διαχείρισης του κινδύνου, μελέτες με θέμα το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση επιχειρηματικών κινδύνων υποδεικνύουν ότι, υπάρχουν συγκεκριμένοι ρόλοι που θα πρέπει ο εσωτερικός έλεγχος να αναλαμβάνει ή να μην αναλαμβάνει στην περίπτωση της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει αρχικά να εξασφαλίσει την αξιοπιστία των διαδικασιών διαχείρισης και αξιολόγησης των κινδύνων, αξιολογώντας τις διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων και των μηχανισμών αναφοράς των κύριων κινδύνων. Ο εσωτερικός έλεγχος όμως δεν θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου προς έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο καθώς και επιβολή των διαδικασιών αυτών στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων, στη διαχείριση των κινδύνων που εντοπίζονται, ή στον καθορισμό του προφίλ κινδύνου των επιχειρήσεων. Πολλοί υποστηρίζουν ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων που έχουν σχεδιαστεί από το διοικητικό συμβούλιο και υλοποιούνται από τη γενική διεύθυνση. Οι απευθείας αναφορές του εσωτερικού ελέγχου προς την Επιτροπή Ελέγχου επιτρέπουν στην τελευταία να ενημερώνεται πιο

αντικειμενικά για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της ακρίβειας, της σαφήνειας και της πληρότητας των πληροφοριών για τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται από τη γενική διεύθυνση (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Οι Επιτροπές Ελέγχου των εισηγμένων εταιρειών απευθύνονται στους εξωτερικούς ελεγκτές προκειμένου να τους κοινοποιούν τις πληροφορίες που αφορούν τον κίνδυνο, των οποίων γίνονται κοινωνοί και ενημερώνονται κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων. Επιπλέον, για τις άλλες εταιρείες και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι εξωτερικοί ελεγκτές είναι πιθανό να εντοπίσουν τους βασικούς επιχειρηματικούς κινδύνους κατά την διαδικασία της κατανόησης της οντότητας και του περιβάλλοντός της, όπως αυτό απαιτείται από τα ελεγκτικά πρότυπα. Οι ελεγκτές είναι επίσης πιθανό να εντοπίσουν σε εισηγμένες εταιρείες αδυναμίες στις διαδικασίες αντιμετώπισης των κινδύνων, καθώς λαμβάνουν υπόψη το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Επιτροπές Ελέγχου που προνοούν, αναγνωρίζουν τον εξωτερικό ελεγκτή ως ζωτική πηγή πληροφόρησης προκειμένου να μπορέσουν να ελέγξουν την πληρότητα των κινδύνων που εντοπίζονται από τη διοίκηση. Οι εξωτερικοί ελεγκτές, αναγνωρίζοντας την ανάγκη αυτή, εντείνουν τη διαβούλευσή τους σχετικά με τους κύριους κινδύνους στις συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου όπου παρίστανται. Ενώ τα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη κλιμακώνουν το ενδιαφέρον τους για τις διαδικασίες εποπτείας των κινδύνων, λίγες είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που μπορούν να ισχυριστούν ότι έχουν αναπτύξει ένα πλήρες σύστημα διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ότι η εφαρμογή της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση του κινδύνου βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου (On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon> ).

Στην πραγματικότητα, μπορεί κανείς να ισχυριστεί, ότι η διοίκηση επιχειρηματικών κινδύνων βρίσκεται στα πρώιμα στάδια της. Οι περισσότεροι υποστηρικτές της διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων εκτιμούν ότι δεν υπάρχει μια κοινή λύση που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρηματικές οντότητες. Τα διοικητικά συμβούλια και τα ανώτερα στελέχη είναι σημαντικό να επιδείξουν υπομονή και επιμονή στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν πιο ώριμα μοντέλα διαδικασιών διοίκησης επιχειρηματικών κινδύνων. Οι περιπτώσεις όπου τα μοντέλα αυτά επιτυγχάνουν με την πρώτη φορά είναι συνήθως σπάνιες. Η μετάβαση στη διοίκηση

επιχειρηματικών κινδύνων θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σαν μια μακροχρόνια αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης και θα πρέπει να τίθενται ρεαλιστικοί στόχοι κατά τη διαδικασία εφαρμογής της.

(On line διαθέσιμο <https://www.accountancygreece.gr/diacheirisi-kriseon>).

### **3.6 Διασύνδεση Εσωτερικού Ελέγχου και Διαχείρισης Κινδύνων**

Αρχικά αξίζει να επισημανθεί ότι οι κίνδυνοι μιας επιχείρησης δεν προέρχονται μόνο από τις παραγωγικές της λειτουργίες, αλλά και από τα στελέχη που εμπλέκονται και ενεργούν σε ολόκληρη την διαδικασία διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να γίνει μία αναφορά σε προηγούμενες μελέτες συσχέτισης εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, ώστε να αναδειχθεί η διασύνδεσή τους.

Η εργασία και η μελέτη των Graham και Bedard (2003) ερεύνησε τους παράγοντες του κινδύνου και του ενδεχόμενου εξαπάτησης των εσωτερικών ελεγκτών. Για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων, ανατέθηκε σε πέντε εσωτερικούς ελεγκτές να αναγνωρίσουν συγκεκριμένους παράγοντες κινδύνου εξαπάτησης ενός συγκεκριμένου πελάτη τους, να αξιολογήσουν τα επίπεδα των συγκεκριμένων κινδύνων και να σχεδιάσουν δοκιμές ελέγχων για την αντιμετώπιση της εξαπάτησης (Graham and Bedard, 2003).

Το σημαντικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν η ύπαρξη διαφορών στον προσδιορισμό των κινδύνων εξαπάτησης και της αξιολόγησης του κινδύνου. Αναλυτικότερα, από την μία πλευρά οι παλαιότεροι ελεγκτές αναγνωρίζουν λιγότερους παράγοντες κινδύνου εξαπάτησης από ότι οι διευθυντές και τα στελέχη, ενώ παράλληλα οι παλαιότεροι ελεγκτές τείνουν να αξιολογούν τον κίνδυνο εξαπάτησης υψηλότερα από τους διευθυντές και τα στελέχη (Graham & Bedard 2003).

Συναφής υπήρξε και η μελέτη των Fukukawa et al. (2006), στην οποία εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός του εσωτερικού ελέγχου είναι προσαρμοσμένος στον κίνδυνο. Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ιστορικά στοιχεία από διακόσιους τριάντα πέντε (235) πελάτες μιας ελεγκτικής επιχείρησης στην Ιαπωνία. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι παρόλο που ο

σχεδιασμός του ελέγχου βασίζεται στην συνεχή εναλλαγή της αξιολόγησης πολλών μεταβλητών κινδύνου, η σύνδεση μεταξύ των κινδύνων και των προγραμμάτων του ελέγχου κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Επιπλέον, παρότι ο εγγενής κίνδυνος και ο κίνδυνος ελέγχου έχουν θετική σχέση με διάφορες επιμέρους αξιολογήσεις κινδύνων, έχουν περιορισμένη επίδραση στον σχεδιασμό ελέγχου (Fukukawa et al. 2006).

Ταυτόχρονα οι Sarens and Beelde (2006) ασχολήθηκαν και διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι οι εσωτερικοί ελεγκτές από τις Η.Π.Α. και το Βέλγιο, αντιλαμβάνονται το ρόλο τους στην διαχείριση του κινδύνου. Για να αποκτηθούν ικανοποιητικά και επαρκή στοιχεία πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις από εσωτερικούς ελεγκτές δέκα διαφορετικών επιχειρήσεων. Από την μελέτη προέκυψε ότι ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών στη διαχείριση των κινδύνων έχει αυξημένη βαρύτητα εξαιτίας της έντονης μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Sarens and Beelde 2006).

Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων από την Αμερική, οι εσωτερικοί ελεγκτές επικεντρώνονται στους οικονομικούς ελέγχους και σε εκείνους που σχετίζονται περισσότερο με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Ο συμβουλευτικός τους ρόλος προσανατολίζεται στην διαφάνεια και στην βελτίωση της τεκμηρίωσης της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Αντίθετα, στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων του Βελγίου οι εσωτερικοί ελεγκτές μόνο στις μισές επιχειρήσεις έδειξαν αυξημένο ενδιαφέρον για τους ελέγχους που σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση (Sarens and Beelde 2006).

Ταυτόχρονα οι Knechel και Willekens (2006) εξέτασαν τον αντίκτυπο των κινδύνων σε σχέση με την αμοιβή του εσωτερικού ελεγκτή. Η έρευνα αποκάλυψε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου, της διαχείρισης κινδύνου και της τελικής αμοιβής του εσωτερικού ελεγκτή. Επίσης προέκυψε ότι η αμοιβή του ελεγκτή είναι υψηλότερη, όταν η εταιρεία διαθέτει δική της επιτροπή ελέγχου και ένα μεγάλο ποσοστό ανεξάρτητων μελών στο Διοικητικό της Συμβούλιο. Αντίθετα, προέκυψε ότι η αμοιβή του εσωτερικού ελεγκτή είναι χαμηλότερη όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί την προσέγγιση της διαχείρισης με βάση τους κινδύνους. Η διαχείριση των κινδύνων, αναμφισβήτητα αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ( Knechel και Willekens 2006)

Από την άλλη ο σκοπός της μελέτης της Fernandez – Laviada (2007) ήταν η παροχή μιας παγκόσμιας προοπτικής για την αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων από την πλευρά του εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικότερα,



από την έρευνα προέκυψε ότι ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διαχείρισης του λειτουργικού κινδύνου θα βελτιώσει και θα ενισχύσει σημαντικά τους εσωτερικούς ελέγχους. Επιπλέον υπογράμμισε την ανάγκη αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς εκ μέρους όλων των συμμετεχόντων και των εμπλεκομένων στον εσωτερικό έλεγχο, γεγονός που θα συνεισφέρει σημαντικά στην δημιουργία μιας ισχυρής διαμορφωθείσας κουλτούρας, η οποία θα ενισχύσει το πλαίσιο διαχείρισης των λειτουργικών κινδύνων ( Fernandez – Laviada 2007).

Επιπρόσθετα οι Castanheira et al. (2010) είχαν ως σκοπό της έρευνάς τους την αποτύπωση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Τα ευρήματα τα οποία καταγράφηκαν προέκυψαν μέσω ερωτηματολογίων, τα οποία απεστάλησαν σε διευθυντές εσωτερικού ελέγχου που ήταν μέλη του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών της Πορτογαλίας. Από τα ενενήντα έξι (96) ερωτηματολόγια που απεστάλησαν, πενήντα εννέα (59) χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα και αναλύθηκαν με στατιστικές μεθόδους. Ουσιαστικά το συμπέρασμα της έρευνας ήταν η άποψη ότι στις εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο της Πορτογαλίας υπάρχει μια ισχυρή αλλά όχι στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ετήσιου σχεδιασμού ελέγχου με βάση τους κινδύνους και των μεγάλων επιχειρήσεων στον τομέα της χρηματοδότησης. Τέλος, στον σχεδιασμό κάθε ελέγχου, η υιοθέτηση «της προσέγγισης με βάση τον κίνδυνο, συσχετίζεται θετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων (Castanheira et al. 2010).

Από την άλλη ο Gupta (2011) εξέτασε αρχικά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις της Ινδίας διαχειρίζονται τους κινδύνους και στην συνέχεια τους λόγους της υιοθέτησης μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων. Από την συγκεκριμένη μελέτη προέκυψε ότι από τις εβδομήντα τέσσερις (74) επιχειρήσεις, μόνο οι είκοσι (20) επιχειρήσεις είχαν πλήρη επίγνωση των διαφόρων ειδών κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον από τις είκοσι (20) ανωτέρω επιχειρήσεις, μόνο οι έξι (6), υιοθετούν επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης των κινδύνων. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στους λειτουργικούς κινδύνους, παραγνωρίζοντας τα άλλα είδη των κινδύνων που ενδέχεται να είναι περισσότερο σημαντικά. Ως εκ τούτου, η προσέγγιση για την αξιολόγηση των κινδύνων χρειάζεται μια δραστική αλλαγή (Gupta 2011).

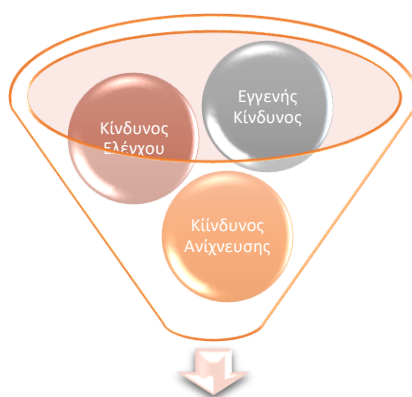
Από τα ανωτέρω γίνεται κατανοητό κατά την ανάλυση της διαδικασίας ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνου κατέχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Αποτελεί γεγονός ότι, η αξιολόγηση των κινδύνων αποτελεί το βασικό μέλημα του ελεγκτή. Μετά τον

εντοπισμό των κινδύνων, οι ελεγκτές προσδιορίζουν τις διαδικασίες τους ανάλογα με τους τομείς κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία του κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο, η επαγγελματική κρίση του ελεγκτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.

Ο βασικός στόχος των ελεγκτών έγκειται στην προβολή και εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου, ώστε να επιτυγχάνεται αρχικά η μείωση των κινδύνων και στην συνέχεια η αποδοχή των κινδύνων σε αποδεκτό επίπεδο. Ο κίνδυνος ελέγχου οφείλει να αξιολογηθεί λεπτομερώς επειδή ένας επιφανειακός έλεγχος μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη διαδικασία ελέγχου. Το πρόβλημα για τον ελεγκτή είναι ότι εάν δεν γνωρίζει τους κινδύνους που έχει αναλάβει τότε υπάρχουν πιθανότητες να υποστεί σημαντικές επαγγελματικές κυρώσεις για ζημίες και παραλείψεις, ως συνέπεια της πλημμελούς εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Όλα τα παραπάνω δικαιολογούν, ότι ο ελεγκτής διαθέτει σημαντικό μέρος του χρόνου της απασχόλησής του στον εντοπισμό των κινδύνων, που συμπεριλαμβάνει και τον σκοπό της αποστολής του στην εταιρεία (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Ο γενικός κίνδυνος ελέγχου διακρίνεται:

- στον εγγενή κίνδυνο,
- στον κίνδυνο ελέγχου και
- στον κίνδυνο ανίχνευσης.



Διάγραμμα 6 : Διακρίσεις γενικού κινδύνου ελέγχου.

Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

Αρχικά ο εγγενής κίνδυνος αντιπροσωπεύει το ισοζύγιο κλεισίματος ενός λογαριασμού συναλλαγών που εμπεριέχει ανακριβείς πληροφορίες, οι οποίες ωστόσο,

καθίστανται σημαντικές για την εν λόγω κατηγορία, είτε λανθασμένων πληροφοριών, οι οποίες προήλθαν από το άθροισμα άλλων συναλλαγών κλεισίματος (AICPA, 2006).

Ο κίνδυνος ελέγχου αποτυπώνει τον κίνδυνο λανθασμένης δήλωσης, που μπορεί να συμβεί σε μια κατηγορία συναλλαγών και στην οποία δεν δίνεται η δυνατότητα να επιδιορθωθεί έγκαιρα από τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και λογιστικής. Οι εξωτερικοί ελεγκτές στηρίζουν το έργο τους σε αυτό των εσωτερικών ελεγκτών, χρησιμοποιώντας το μοντέλο κινδύνου ελέγχου. Όταν η εργασία των εσωτερικών ελεγκτών είναι αποτελεσματική, τότε οι εξωτερικοί ελεγκτές μειώνουν ικανοποιητικά τον κίνδυνο ελέγχου (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Για τον ελεγκτή, η έννοια του κινδύνου σημαίνει ότι οι κίνδυνοι λαμβάνονται υπόψη μέσω των στόχων και των καθηκόντων που συγκεκριμένα έχει αναλάβει. Ωστόσο, ο εντοπισμός των κινδύνων ελέγχου συνυπάρχουν σε στενή διασύνδεση με την υπάρχουσα διαχείριση κινδύνου εντός της εταιρείας. Έτσι, εάν η επιχείρηση έχει εφαρμόσει αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, αυτό αντιπροσωπεύει ένα σημείο εκκίνησης για τον ελεγκτή στην αξιολόγηση των κινδύνων, που συνδέονται με την εργασία του και συνεπώς οι γενικοί κίνδυνοι ελέγχου θα είναι σαφώς πιο χαμηλοί, ενώ και τα επίπεδα διασφάλισης τα οποία παρέχονται από τον ελεγκτή αρκετά υψηλότερα (Ivan, 2016).

Επιπλέον, μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου προσδιορίζει τα επίπεδα εμπιστοσύνης στη δραστηριότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, κατευθύνοντας τον ελεγκτή στη μείωση των διαδικασιών, των αποδεικτικών στοιχείων που οφείλουν να συλλεχθούν, αλλά και του χρόνου απασχόλησής του. Με τον τρόπο αυτό ο ελεγκτής θα εστιάσει σε πιο σημαντικά στοιχεία και να διενεργηθεί μία πιο πληρέστερη αναφορά και για την ελεγχόμενη εταιρία, όσο και για τον διενεργών τον έλεγχο (Bunget, Dumitrescu and Madalina, 2010).

Συνεπώς γίνεται αντιληπτό, ότι ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμεύει και λειτουργεί αρχικά ως μέτρο ελέγχου, ενώ ταυτόχρονα, συμβάλλει στην διαμόρφωση του τομέα που οργανώνει την επιχείρηση, διαχειρίζεται τους πόρους της, τις δραστηριότητές της και τους κινδύνους, πιο αποτελεσματικά και περισσότερο αποδοτικά (Popescu and Omran, 2011).

Τα επίπεδα εμπιστοσύνης στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου συνδέονται άμεσα με την σχετική συμμόρφωση με τους κανόνες που διέπουν τον σχετικό κώδικα δεοντολογίας, με την άμεπτη, αμερόληπτη και εντελώς απροκατάληπτη συμπεριφορά για την αποφυγή αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων,

την κατοχή γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, την επαγγελματική συνείδηση και την αδιάλειπτη και συνεχή επαγγελματική κατάρτιση (Petrascu and Attila, 2013).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 4.1 Αποτελέσματα

Από την ανωτέρω ανάλυση του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ότι η ύπαρξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου συνεισφέρει σημαντικά στην ορθότερη λειτουργία τη επιχείρησης, καθώς συνδράμει σημαντικά στα ακόλουθα:

- αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης,
- εξυπηρετεί στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχουν επιλεγεί από την επιχείρηση.
- παρέχει την δυνατότητα αποτίμησης του παραγόμενου αποτελέσματος και
- την σύγκρισή του με τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά,
- παράλληλα βοηθά στην δημιουργία οργανωτικού και επιχειρησιακού σχεδίου, ευέλικτου πλάνου και
- στην δημιουργία κατάλληλου πνεύματος για την εκπλήρωση των στόχων,
- τα ανωτέρω ευέλικτο σχέδιο μπορεί να αναπροσαρμόζεται λαμβάνοντας υπόψη τις εκάστοτε ανάγκες διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την βιωσιμότητα και της επιχειρηματική οντότητας στο υπάρχον ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- παρέχει την δυνατότητα της βέλτιστης αξιοποίησης και της ορθής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων,
- την αξιοποίηση των διαθέσιμων παραγωγικών μέσων και
- την πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,

- επιπρόσθετα συνδράμει στην διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, αποβλέποντας στην καλύτερη εξυπηρέτηση των στελεχών της επιχείρησης με τους συναλλασσόμενους (Καρζή 2008).

Για πληρέστερη αποτύπωση των αποτελεσμάτων του εσωτερικού ελέγχου παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 1 : Αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου.

<b>Αποτελέσματα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου</b>	
Χρήσιμο εργαλείο διοίκησης	Δημιουργεί κατάλληλο πνεύμα για την εκπλήρωση των στόχων
Δημιουργεί ευέλικτο πλάνο	Διασφαλίζει την βιωσιμότητα και της επιχείρησης
Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης έναντι ανταγωνιστών	Ορθή διαχείριση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων
Εξυπηρετεί την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων που έχουν επιλεγεί από την επιχείρηση	Αξιοποίηση των διαθέσιμων παραγωγικών μέσων
Παρέχει την δυνατότητα αποτίμησης του παραγόμενου αποτελέσματος	Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
Βοηθά στην σύγκριση του παραγόμενου αποτελέσματος με τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά	Συνδράμει στην διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων
Εξυπηρετεί την δημιουργία οργανωτικού και επιχειρησιακού σχεδίου	Καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους

Πηγή : Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Από την ανωτέρω προσέγγιση, γίνεται αντιληπτό ότι η Διαχείριση των Κινδύνων αποτελεί ένα ζήτημα που όλο και πιο πολύ απασχολεί τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων, καθώς επηρεάζει όχι μόνο την ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, αλλά και την ίδια την επιβίωσή τους μακροπρόθεσμα (Spira and Page, 2003).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **5.1 Συμπεράσματα**

Μέσα από την παρούσα εργασία έγινε αντιληπτό και αναδείχθηκε η σπουδαιότητα των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου, αρχικά στην πρόληψη και κατόπιν στην κατάλληλη αντιμετώπιση και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων με απώτερο σκοπό την διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε ότι η τήρηση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου όταν διέπεται από ορθούς κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς, τότε:

- παρέχονται τα εχέγγυα και οι προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να διαχειρίζεται κατά τον βέλτιστο τρόπο, διασφαλίζοντας αρχικά την βιωσιμότητα και κατόπιν την ευρωστία της επιχείρησης,
- κατανέμονται ικανοποιητικά οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις κατά τον πλέον βέλτιστο τρόπο, μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων στα επιμέρους τμήματα,
- ρυθμίζονται ομαλά οι σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και συμβάλλει αποτελεσματικά στον βαθμό συνεργασίας μεταξύ των απασχολουμένων εργαζομένων στην επιχείρηση,
- προκύπτει γνωμοδότηση εάν όλες οι λαμβανόμενες αποφάσεις έχουν περιέλθει σε γνώση όλων των αρμοδίων στελεχών,

- εξασφαλίζεται ότι οι λαμβανόμενες αποφάσεις έχουν γίνει κατανοητές από όλες και όλους
- ελέγχεται εάν εφαρμόζονται από όλη την ιεραρχική πυραμίδα σύμφωνα με τις ανάλογες εντολές που έχουν θεσπιστεί από την επιχείρηση,
- παρέχεται η ευχέρεια για ανάπτυξη δράσεων και πρωτοβουλιών στους χρήστες για δημιουργική εργασία
- αποφεύγονται οι περιορισμοί στην δημιουργικότητα
- αποτρέπονται παρενέργειες στην ανάπτυξη της επιχείρησης
- θεσπίζονται συγκεκριμένες δικλίδες ασφαλείας και ελέγχου, γεγονός που συμβάλλει στον αρτιότερο συντονισμό και στην αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των εκάστοτε λειτουργιών του (Καρζή 2008).

## 5.2 Επίλογος

Από τα παραπάνω διαπιστώθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει καίρια και αποτελεσματικά στη διαχείριση και αντιμετώπιση των κινδύνων στις επιχειρήσεις, αποτελώντας ένα πολύτιμο εργαλείο, σύμφωνα με το οποίο οι διοικήσεις είναι σε θέση αρχικά να εντοπίζουν, να προβλέπουν και στην συνέχεια να αποκρούουν τους κινδύνους, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αξιοποιούν κατάλληλα τις όποιες ευκαιρίες. Από την άλλη, η διαχείριση των κινδύνων αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους του Τμήματος διοικητικού και ελεγκτικού του προσωπικού.

## 5.3 Προτάσεις - Προοπτικές

Ειδικότερα, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία του Τμήματος εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στις μέρες μας, έχουν να ανταποκριθούν και να ανταπεξέλθουν

στις απαιτήσεις της εποχής, αλλά και στις διαρκώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς, τις διοικητικές αδυναμίες, τον διεθνή ανταγωνισμό, τον εκσυγχρονισμό, την αποφυγή παραλείψεων και ατασθαλιών, αλλά και σε τελική ανάλυση να έχουν πρόσβαση στην άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση, οδηγεί στην ανάγκη για περαιτέρω στελέχωση των Τμημάτων του εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων.

Η επιτυχής και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων διασφαλίζει την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της κερδοφορίας τους. Συνεπώς, η διασύνδεση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων είναι ζήτημα μέγιστης σημασίας. Η ικανή και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων εκφράζει έναν από τους πλέον βασικούς στόχους του εσωτερικού ελέγχου, ενώ παράλληλα ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στη διαχείριση των κινδύνων, παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες, αποδεικνύοντας την μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Μέσα από την παρούσα εργασία επιχειρήθηκαν να αναδειχθούν σημαντικά στοιχεία αναφορικά με ζητήματα του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων.

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική επειδή αρχικά παρέχει επικαιροποιημένα στοιχεία αναφορικά με ζητήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από τον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, όσο και από την ακαδημαϊκή κοινότητα.

Τέλος υποβάλλεται η πρόταση για μελλοντικές έρευνες που θα στοχεύουν σε μία εκτενή καταγραφή των απόψεων και των αντιλήψεων των εργαζόμενων πάνω σε θέματα και ζητήματα εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων, προκειμένου να εξαχθούν ακόμη περισσότερα συμπεράσματα.

Κλείνοντας, εκτιμάται ότι ο αρχικός στόχος της συγκεκριμένης εργασίας εκπληρώθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό και εκφράζεται η αισιοδοξία ότι η συγκεκριμένη μελέτη μπορεί να δώσει την ώθηση και να αποτελέσει το έναυσμα για να προσφέρει σημαντική βοήθεια σε εκείνους που επιθυμούν να εμβαθύνουν περαιτέρω τις γνώσεις τους στο συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο και στο παρόν αντικείμενο.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### 1) Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Abdullatif, M. and A. Al-Khadash, (2009). “*Putting Audit Approaches in Context: The Case of Business Risk Audits in Jordan*”, *International Journal of Auditing*, 14, 1-24.
- Albrecht, W.S., Howe, K.R., Schueler, D.R. and Stocks, K.D. (1988). *Evaluating the Effectiveness of Internal Audit Departments*, Institute of Internal Auditors.
- Aldridge, R. and Colbert, J. (1994) ‘*Management's Report on Internal Control, and the Accountant's Response*’, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 7, pp.21-28.
- Asairy, S.M., 1993, ‘*Evaluating the extent of effectiveness of internal auditing: an applied study on Saudi joint stock companies*’, MSc dissertation, King Abdul’aziz University.
- Babbie, E. (2018). *Introduction to social research*. 2nd edition. Athens: Review.
- Bunget, O., Dumitrescu, A., Madalina, D. (2010). *Risk management's importance and role in audit*. *Economic Science* , 1, pp. 484-489.
- Balzan, L. and Baldacchino, P.J. (2007) ‘*Benchmarking in Maltese internal audit units*’, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No. (6), pp.750-767.
- Bernstein, P. (1996). *Against the Gods: The remarkable story of risk*.
- Boța-Avram, C. and Palfi. C. (2009). *Measuring and assessment of internal audit's effectiveness*, *Economic Science Series, Annals of the University of Oradea*, Vol. 18 Issue 3, p784-790.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. 3rd edition, NY : Oxford University Press.
- Cangemi, M.P. and Singleton, T., 2003, *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Departmen*, *Procedures Guide*, 3rd ed., Wiley, Hoboken, NJ.
- Castanheira, N., Rodrigues, L., and R. Craig, 2010, “*Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing*”, *Managerial Auditing Journal*, 25(1), 79-98.
- Chen, C.-M., & Delmas, M. (2010). *Measuring Corporate Social Performance: An Efficiency Perspective*. *Production and Operations Management*.
- Crandall, W., Parnell, J., & Spillan, J. (2010). Chapter 10: *The Underlying Role of Ethics in Crisis Management*. In W. Crandall, J. Parnell, & J. Spillan, *Crisis*

management in the new strategy landscape (pp. 193-217). California: Sage Publications.

Dittenhofer, M., 2001, '*Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods*', *Managerial Auditing Journal*, 16, 8, pp. 443-50.

Drogalas, G., Soubeniotis, D. and Fotiadis, Th. (2005) '*Conceptual Framework of Internal Auditing: theoretical approach and case study analysis*', *Dioikitiki Enimerosi*, pp.52-65

Farcane, N. & Bureana, E. (2015). *History of corporate Social Responsibility Concept*, *Political Science, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 17(2), 2015, 31-48.

Fernandez - Laviada, A., 2007, "*Internal audit function role in operational risk management*", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 15(2), 143-155.

Fukukawa, H., Mock, T., and A. Wright, 2006, "*Audit Programs and Audit Risk: A Study of Japanese Practice*", *International Journal of Auditing*, 10, 41–65.

Gupta, P., 2011, "*Risk management in Indian companies: EWRM concerns and issues*", *The Journal of Risk Finance*, 12(2), 121-139.

Grawford, M., Stein W., 2004. *Risk Management in UK local authorities: The effectiveness of current guidance and practice*. *International journal of Public Sector Management*, 17, 498-512.

Heath, R., & Ni, L. (2008, September 25). *Corporate Social Responsibility*. Retrieved June 15, 2011.

Hevesi, A., 2005, *Standards For Internal Control in New York State Government*, on line [www.osc.state.ny.us](http://www.osc.state.ny.us). προσπελάσθηκε 26-04-2022.

Ibrahim El-Sayed Ebaid, 2011, "*Internal audit function: an exploratory study from Egyptian listed firms*", *International Journal of Law and Management*, 53(2), 108-128.

Graham, L., and J. Bedard, 2003, "*Fraud Risk and Audit Planning*", *International Journal of Auditing*, 7, 55-70.

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. and Tampakoudis, I. (2009) '*The Contribution of Internal Auditing to Management*', *International Journal of Management Research and Technology*, Vol. 3, No. 2, Serials Publications, pp.417-427.

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I. and Christodoulou, P. (2009), '*Efficient Risk Management and Internal Audit*', *International Journal of Management Research and Technology*, Vol. 3, No. 2, Serials Publications, pp.429- 436.

- Konrath, L.F. (1996). *Auditing concepts and applications*, 3rd edition, West Publishing Company, United States of America, pp.730.
- Knechel, R., and M. Willekens, 2006, “*The Role of Risk Management and Governance in Determining Audit Demand*”, *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(9), 1344–1367.
- Lawrence, A., Weber, J., & Post, J. (2004). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy* (11th ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Ivan, I. (2016). *The importance of professional judgement applied in the context of the International Financial Reporting Standards*. *Audit Financial* , 10 (142), pp. 1127-1135.
- Petrascu, D. and Attila, T. (2013). *Internal Audit versus Internal Control and Coaching*. *Procedia Economics and Finance* , 6, pp. 694 – 702.
- Popescu, S. and Omran, A. (2011). *Managing Risk and Managing Risk and Internal Auditing*, *Ijrras*, 9 (1), p. 158.
- Mihret D. G. and Yismaw A. W. (2007) ‘*Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study*’, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 5, pp.470-484.
- Park, S. Y., & E. Levy, S. (2014). *Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 332-348.
- Papastathis, P., 2003, *The Modern Internal Control in Businesses and its applications in them*, Athens, Greece.
- Rezaee, Z., Elam, R. and Sharbatoghlie, A., 2001, ‘*Continuous auditing: the audit of the future*’, *Managerial Auditing Journal*, 16, 3, pp. 150-158.
- Sarens, G., and I. Beelde, 2006, “*Internal auditors’ perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies*”, *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63-80.
- Sawyer B.L. (2003) *Sawyer’s Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 5th edition, ISBN 0-89413-509-0, 120 – 121
- Smith, D. C., & Pettigrew, W. A. (2017). *The History of Corporate Social Responsibility: Towards a Comparative and Institutional Contribution*. A History of Socially Responsible Business. In Pettigrew W., Smith D. (eds) *A History of Socially Responsible Business* (pp. 1-31). Palgrave Macmillan: Palgrave Studies in the History of Finance.

Spira, L.F. and M. Page, 2003, "Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), pp. 640-61.

Wood, D. (2010). *Measuring Corporate Social Performance: A Review*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 50-84.

## 2) Ελληνική Βιβλιογραφία

Αναγνωστάκη, Σ., 2021, *Εσωτερικός έλεγχος και διαχείριση κινδύνου*. Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο. Ηράκλειο.

Βασιλειάδης Β., (2009). *Διαχείριση Κινδύνων*. ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

Βελέντζας, Γ., Καρτάλης, Ν., Μπρόνη, Γ. (2013). *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος*. Θεσσαλονίκη.

Babbie, E. (2018). *Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα*. 2η έκδοση. Αθήνα : Κριτική (in Greece).

Καρίπης Απ., (2016). *Εσωτερικός έλεγχος και ο ρόλος του στην σύγχρονη εποχή*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου Χίος.

Καρζή, Ε., 2008, *Ο εσωτερικός έλεγχος και η σημασία του για την σύγχρονη ελληνική εισηγμένη επιχείρηση*. ΤΕΙ Καλαμάτας.

Κονόμα Χ., 2020., *Ο εσωτερικός έλεγχος στις Ξενοδοχειακές Μονάδες, θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαστάθης, Π. (2014). *Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος και η πρακτική εφαρμογή του*. Αθήνα.

Προμπονάς, Α., (2015). *Συνδυασμένη προσθετική : Σύνδεσμοι ακριβείας - τηλεσκοπικά συστήματα*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Saunders, M., Lewis, P., και Thornhill, M. (2014). *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις και στην οικονομία*. Θεσσαλονίκη : Δισίγμα (in Greece).

## 3) Διαδικτυακές Πηγές

On line : διαθέσιμο: [www.ruleworks.co.uk/riskguide/riskcycle.htm](http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/riskcycle.htm) προσπελάστηκε 17-05-2022.

On line : διαθέσιμο: [www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-cycle.htm](http://www.ruleworks.co.uk/riskguide/risk-cycle.htm) προσπελάσθηκε 16-05-2022.

On line : διαθέσιμο: <http://www.stafftechs.com/images/ProjectManagement/risk-flow-chart2.gif> προσπελάσθηκε 17-05-2022.

On line : διαθέσιμο: <http://www.iit.edu/~it/delphi.html> προσπελάσθηκε 18-05-2022

On line : διαθέσιμο: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> προσπελάσθηκε 10-05-2022.

On line : διαθέσιμο: (<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>) προσπελάσθηκε 18-05-2022.

On line : διαθέσιμο: <http://www.skymark.com/resources/tools/cause.asp> προσπελάσθηκε 10-05-2022.

On line : διαθέσιμο: [http://www.saferpak.com/cause\\_effect\\_articles/howto\\_cause\\_effect.pdf](http://www.saferpak.com/cause_effect_articles/howto_cause_effect.pdf) προσπελάσθηκε 05-2022.

On line : [athexgroup.gr](http://athexgroup.gr) προσπελάσθηκε την 09-05-2022.

On line : διαθέσιμο: <http://www.lumina.com/software/influencediagrams.html> προσπελάσθηκε 05-05-2022.

On line : διαθέσιμο: [www.osc.state.ny.us](http://www.osc.state.ny.us) προσπελάσθηκε 02-05-2022.

On line: <https://gr.dreamstime.com> προσπελάσθηκε την 02-05-2022

## Παραρτήματα

### **Νομοθετικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου:**

- Ν.Δ. 3329/1955 Ίδρυση Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών
- 1457/07-06-1985 Απόφαση Πρωτοδικείου Αθηνών Ίδρυση Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών
- ΦΕΚ Β΄ 1487 /06-12-2000 Απόφαση επιτροπής κεφαλαιαγοράς 5/204/14-11-2005.
- Ν. 3016 / 2002 ( ΦΕΚ Α΄ 110 / 17-05-2002), Υποχρέωση εσωτερικού ελέγχου για εισηγμένες επιχειρήσεις.
- Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ Α΄ 314/ 27-12-2005) Διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου στις ΔΕΚΟ.
- Ν. 3492/2006 (ΦΕΚ Α΄ 210/05-10-2006) Νομοθετικές ρυθμίσεις εσωτερικού ελέγχου.
- Ν. 3871/ 2010 (ΦΕΚ Α΄ 141/17-08-2010) Υποχρέωση εσωτερικού ελέγχου σε φορείς της κυβέρνησης (Καρίπης 2016).