



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική εργασία

“Εσωτερικός έλεγχος μικρομεσαίων επιχειρήσεων”

της

Κατερίνας Τσιούκα

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Λογιστική Φορολογία και Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Νοέμβριος, 2022

Περίληψη

Στον απόηχο των παγκόσμιων εταιρικών σκανδάλων, οι κυβερνητικοί φορείς χάραξης πολιτικής και οι διεθνείς ρυθμιστικοί οργανισμοί ξεκίνησαν διάφορες πρωτοβουλίες για να προβλέψουν και να μετριάσουν τον αντίκτυπο του επιχειρηματικού κινδύνου που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις οικονομίες των εθνών και να χρεοκοπήσει παγκοσμίως αναγνωρισμένες εταιρείες. Οι τυπικοί ρόλοι των εσωτερικών ελεγκτών απέτυχαν να αποτρέψουν τις απάτες και τα οικονομικά εγκλήματα στους οργανισμούς. Παρά τα μέτρα που ελήφθησαν, έχουν προκύψει νέα εταιρικά σκάνδαλα, τα οποία δημιουργούν περιθώρια για περαιτέρω έρευνα σε θέματα όπως το πώς οι καθορισμένες λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων. Ως εκ τούτου, ο κύριος στόχος αυτής της μελέτης ήταν να διερευνήσει την επίδραση των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η έρευνα έγινε με την χρήση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Σε σύγκριση με μεγάλες επιχειρήσεις όπως οι κρατικές επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνουν πολύ λιγότερη προσοχή στον εσωτερικό έλεγχο. Ορισμένες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν αδύναμη αίσθηση εσωτερικού ελέγχου και ορισμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου υπάρχουν χωρίς να κάνουν ουσιαστική δουλειά. Αφού έγινε αντιληπτή η σοβαρότητα αυτού του προβλήματος, έρευνες που ανέλυσαν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρήκαν ευρήματα για την άμεση σχέση του εσωτερικού ελέγχου με την εύρυθμη λειτουργία των ΜΜΕ, τα υπάρχοντα προβλήματα υλοποίησης όπως είναι η έλλειψη ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου, η χαμηλή συνολική ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, η αναποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η αδυναμία επένδυσης οικονομικών πόρων για την χρήση προηγμένης τεχνολογίας.

Λέξεις-κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, ΜΜΕ, θεωρία αντιπροσώπευσης, ISO 19011, οικονομική απόδοση

Abstract

In the wake of global corporate scandals, government policymakers and international regulatory organizations have launched various initiatives to anticipate and mitigate the impact of business risk that can negatively affect nations' economies and bankrupt globally recognized companies. The typical roles of internal auditors have failed to prevent fraud and financial crimes in organizations. Despite the measures taken, new corporate scandals have emerged, creating scope for further research into issues such as how defined internal control functions relate to risk management. Therefore, the main objective of this study was to investigate the effect of internal control systems on small and medium enterprises (SMEs). The research was done using the bibliographic review. Compared to large enterprises such as state-owned enterprises, SMEs pay much less attention to internal control. Some small and medium-sized enterprises have a weak sense of internal control, and some internal control systems exist without doing a meaningful job. After realizing the seriousness of this problem, research that analyzed small and medium enterprises found findings on the direct relationship of internal control with the proper functioning of SMEs, the existing implementation problems such as the lack of independence of internal control, the low overall quality of the internal control, the inefficient implementation of the internal control system and the inability to invest financial resources for the use of advanced technology.

Keywords: internal control, media, agency theory, ISO 19011, financial performance

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	ii
Abstract.....	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	3
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.4 Δομή της εργασίας	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	5
2.1 Έρευνες για τον εσωτερικό έλεγχο	5
2.2 Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου	6
2.3 Ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου	8
2.4 Πόροι εσωτερικού ελέγχου.....	9
2.5 Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου	9
2.6 Σχέση μεταξύ εσωτερικού ελεγκτή και διαχείρισης κινδύνων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	12
3.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου.....	12
3.2 Τύποι εσωτερικού ελέγχου	14
3.3 Θεωρία αντιπροσώπευσης και εσωτερικός έλεγχος	16
3.4 Εσωτερικός έλεγχος και συμπεριφορική θητεία	19
3.5 Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου	22
3.6 Πλάισιο διαχείρισης κινδύνου.....	24
3.7 Περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)	31
4.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ).....	31
4.2 Τύποι ΜΜΕ ανάλογα με τα χρηματοδοτικά τους μέσα.....	33
4.3 Οι ΜΜΕ ως κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη	35
4.4 Χαρακτηριστικά του κλάδου των ΜΜΕ	36
4.5 Η πολιτική για τις ΜΜΕ	38
4.6 Πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για R&D στις ΜΜΕ.....	39
4.7 Το τοπίο των ΜΜΕ στην ΕΕ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)	45

5.1 Απόδοση ΜΜΕ.....	45
5.2 Εσωτερικός έλεγχος στις ΜΜΕ.....	45
5.3 Σχέση εσωτερικού ελέγχου και απόδοσης των ΜΜΕ.....	47
5.4 Προβλήματα εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ.....	48
5.5 Το ISO 19011 στις ΜΜΕ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	53
Βιβλιογραφία.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1 Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων που έχει στη διάθεση του ο οργανισμός (Ojera, 2018). Προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η χρήση των πόρων που ανατίθενται σε όλους τους υπαλλήλους σε έναν οργανισμό, τίθενται σε εφαρμογή διάφορες μορφές ελέγχου από τη διοίκηση του οργανισμού. Συμπεριλαμβανομένων αυτών των σημαντικών ελέγχων είναι ο εσωτερικός έλεγχος. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο μηχανισμών που έχουν σχεδιαστεί για να παρακινούν ένα άτομο ή μια ομάδα προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων(Eniola&Oluwafemi, 2016).

Το Διεθνές Πρότυπο Ελέγχου (ISA 400) ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως όλες τις πολιτικές και διαδικασίες που υιοθετούνται από τη διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας για να βοηθήσουν στην επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της διοίκησης διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση διεξάγεται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και διασφαλίζοντας επίσης αυστηρή τήρηση πολιτικών διαχείρισης, διαφύλαξη περιουσιακών στοιχείων, πρόληψη και εντοπισμό απάτης και έγκαιρη προετοιμασία αξιόπιστου λογαριασμού. Από την άλλη πλευρά, η χρηματοοικονομική απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να περιγραφεί με διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης περιουσιακών στοιχείων, της απόδοσης των πωλήσεων, της απόδοσης ιδίων κεφαλαίων, της απόδοσης επένδυσης, της απόδοσης του απασχολούμενου κεφαλαίου και της αύξησης των πωλήσεων (Sarenetal., 2012).

Είναι επίσης ένα μέτρο της υπερβάλλουσας αξίας που έχει παράσχει μια εταιρεία στους μετόχους της σε σχέση με το συνολικό ποσό των επενδύσεών τους. Οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν διάφορα αλληλένδετα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων της αξιολόγησης κινδύνου, των δραστηριοτήτων ελέγχου, της πληροφόρησης και της επικοινωνίας και της παρακολούθησης (Akisik&Gal, 2017). Το περιβάλλον ελέγχου επηρεάζει και καθορίζει σημαντικά την επιχείρηση, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αντίληψη σχετικά με το

σύστημα ελέγχου και επίσης χρησιμεύει ως βάση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η εκτίμηση κινδύνου ως η διαδικασία που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση της επιχείρησης για τη διαχείριση των κινδύνων που λειτουργούν ως εμπόδια για την επίτευξη των στόχων. Η εκτίμηση κινδύνου είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η εποπτεία των κινδύνων. Αυτοί οι κίνδυνοι συνεπάγονται ανακρίβεια των οικονομικών στοιχείων ή ακόμη και την αναποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων. Οι δραστηριότητες ελέγχου περιλαμβάνουν μια ποικιλία εργασιών, όπως συμφωνίες, εγκρίσεις, πιστοποίηση, συμφωνία, διεξαγωγή αναθεωρήσεων, παροχή ασφάλειας και ανάπτυξη και συντήρηση δεδομένων που χρησιμεύουν ως απόδειξη εφαρμογής αυτών των δραστηριοτήτων μαζί με κατάλληλη τεκμηρίωση. Οι πληροφορίες και η επικοινωνία ορίζονται ως διαδικασίες που υιοθετούνται από μια εταιρεία για τη συλλογή, επεξεργασία και αναφορά αυθεντικών πληροφοριών εντός του κατάλληλου χρόνου για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους με ακρίβεια (Channar et al., 2015).

Οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (Ibrahimetal., 2017). Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι ότι αυτοί οι στόχοι ενδέχεται να μην επιτευχθούν λόγω διάφορων παραγόντων. Αυτά περιλαμβάνουν, ενδεικτικά, την παράκαμψη των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση για σκοπούς χειραγώγησης της χρηματοοικονομικής αναφοράς, τη συμπαιγνία από το προσωπικό για την υπέρβαση των ελέγχων, το ανθρώπινο λάθος και τις εκτιμήσεις κόστους-οφέλους (Oseifuah & Gyekye, 2013).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι οι πιο ευάλωτες σε δόλια συστήματα, απάτες, υπεξαίρεση εργαζομένων, ληστείες και άλλα διάφορα εγκλήματα στο χώρο εργασίας, επειδή συχνά δεν διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου. Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι οι ανεπαρκείς εσωτερικοί έλεγχοι ευθύνονται σε μεγάλο βαθμό

για τις αποτυχίες των μικρών επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ τείνουν να έχουν μια πιο χαλαρή στάση απέναντι στην απάτη. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στις αυξημένες δυσκολίες στην εφαρμογή σταθερών εσωτερικών ελέγχων ή στις στενότερες εργασιακές σχέσεις εντός των ΜΜΕ (Njaramba&Ngugi, 2014). Η οικονομική απόδοση είναι η ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί αποτελεσματικά, να είναι πιο κερδοφόρα, να αναπτύσσεται και να επιβιώνει για μεγάλο χρονικό διάστημα (Akisik&Gal, 2017).

Όλοι οι οργανισμοί προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους αποτελεσματικά για να επιτύχουν ένα επίπεδο υψηλών επιδόσεων, ειδικά από οικονομική άποψη. Έτσι, η οικονομική απόδοση είναι το αποτέλεσμα οποιασδήποτε από τις πολλές διαφορετικές δραστηριότητες που αναλαμβάνει ένας οργανισμός. Η οικονομική απόδοση είναι μια ένδειξη του τρόπου με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα τρέχοντα περιουσιακά της στοιχεία από τον κύριο επιχειρηματικό τρόπο και τις λειτουργίες της εταιρείας και να δημιουργήσει έσοδα για την επιχείρηση (Harashetal., 2014). Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις δείχνουν επίσης πόσο υγιής είναι μια επιχείρηση από οικονομική άποψη για μια συγκεκριμένη περίοδο.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο καθώς βοηθούν τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους και να προστατεύσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία (Alqudah et al., 2019). Επιπρόσθετα, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα ζωτικό εργαλείο διαχείρισης για την επίτευξη του αποτελεσματικού ελέγχου στους οργανισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης. Αυτή η μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση της επίδρασης της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα των ΜΜΕ.

Το ενδιαφέρον για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας βασίζεται στο επιχείρημα ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να επηρεάσει την επιχειρηματική επιβίωση των ΜΜΕ. Ειδικότερα, αυτή η μελέτη έχει ως στόχο να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ και της απόδοσης των ΜΜΕ, να προσδιορίσει το

επίπεδο επιπτώσεων του εσωτερικού ελέγχου στις επιδόσεις των ΜΜΕ, και να παρέχει συστάσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό καθώς βοηθούν στην υλοποίηση των στόχων οικονομικής απόδοσης τους. Ως εκ τούτου, ένα ισχυρό και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τη διακυβέρνηση μιας επιχείρησης, να βοηθήσει στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων από τη διαχείριση και στον μετριασμό του κινδύνου (Shanmugam & Ali, 2012). Ο Cika(2018) θεωρεί ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς μια επιχείρηση με αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου είναι σε θέση να αναλάβει πρόσθετο κίνδυνο. Σκοπός της μελέτης, είναι όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, να εξετάσει την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα, οι κύριες ερευνητικές ερωτήσεις που θα αναλυθούν είναι οι ακόλουθες.

- ✓ Ποια είναι η σχέση μεταξύ των εσωτερικών ελέγχων και της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ;
- ✓ Ποια είναι η επίδραση του ISO 19011 στις ΜΜΕ;
- ✓ Πώς επηρεάζει η αξιολόγηση κινδύνου τον εσωτερικό έλεγχο;
- ✓ Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εσωτερικός έλεγχος στις ΜΜΕ;

1.4 Δομή της εργασίας

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρέχει την εισαγωγή στο θέμα, τον σκοπό και τη δομή της εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Η εργασία συνεχίζει με το δεύτερο κεφάλαιο στο οποίο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρέχεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση στον τομέα του εσωτερικού ελέγχου. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι ΜΜΕ και στο πέμπτο κεφάλαιο παρέχεται η βιβλιογραφία για τη σχέση του εσωτερικού ελέγχου με τις ΜΜΕ. Η εργασία

κλείνει με το έκτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Έρευνες για τον εσωτερικό έλεγχο

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα έργο διαχείρισης που είναι ουσιαστικό για την προσαρμογή της λογοδοσίας για όλα τα κεφάλαια και θα πρέπει να τηρείται ανά πάσα στιγμή (Chen, 2004). Κάθε οργανισμός υπόκειται σε κινδύνους ανάλογα με διάφορους παράγοντες όπως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, τις πηγές μέσω των οποίων χρηματοδοτείται και τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιεί τους πόρους του. Ομοίως, οι καινοτομίες στον χρηματοπιστωτικό τομέα έχουν προκαλέσει διευρυμένο ενδιαφέρον για αυξημένη ζήτηση για αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων καθώς και περίπλοκη εταιρική διακυβέρνηση.

Κατά συνέπεια, οι δραστηριότητες που καλύπτονται από την εφαρμογή ενός καλού εταιρικού εσωτερικού ελέγχου είναι η επίβλεψη δραστηριοτήτων σε σχέση με εξουσιοδοτήσεις και συμφωνίες, επανεξέταση της απόδοσης των εργαζομένων, ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμός καθηκόντων (Ishumgisa, 2001). Οι Saidu και Zabeda (2013) πραγματοποίησαν μελέτη σχετικά με τον αντίκτυπο του αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης στη Μαλαισία. Διαπίστωσαν ότι το περιβάλλον ελέγχου, οι δραστηριότητες ελέγχου, η επικοινωνία πληροφοριών και η αξιολόγηση κινδύνου επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

Σε αυτή τη μελέτη ο έλεγχος συμβάλλει στη διασφάλιση της εφαρμογής κατάλληλων οικονομικών πολιτικών και διαδικασιών με τρόπο που θα ενισχύσει τη

χρηματοοικονομική διαχείριση. Μια μελέτη από τους Goodwin-Stewart & Kent (2006) χρησιμοποιώντας δείγμα εισηγμένων εταιρειών, δείχνει ότι η ύπαρξη ενός συστήματος εσωτερικού λέγχου συνδέεται θετικά με το μέγεθος της εταιρείας και τη δέσμευση στη διαχείριση κινδύνου. Η επίγνωση κινδύνου και ελέγχου επηρεάζει το πεδίο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου. Οι Sarens και De Beelde (2006) υποστήριξαν ότι όταν η διοίκηση έχει επίγνωση των κινδύνων και των δραστηριοτήτων ελέγχου, είναι πιο πιθανό να κατανοήσει τον ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στην παρακολούθηση των κινδύνων και των δραστηριοτήτων ελέγχου.

Μία μελέτη του Ntongo (2012), σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, τη χρηματοοικονομική λογοδοσία και τη χρηματοοικονομική διαχείριση στον τομέα της υγείας, έδειξε ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν μεγαλύτερη επιρροή από την οικονομική λογοδοσία στην εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συγγραφέας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι πιθανό να επιτευχθεί αποτελεσματική δημοσιονομική διαχείριση εάν ενισχυθούν οι εσωτερικοί έλεγχοι. Αυτό σημαίνει επίσης ότι εάν ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμοστεί σωστά, τότε θα βελτιωθεί η οικονομική διαχείριση.

2.2 Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Έλεγχος είναι η εξέταση των λογιστικών αρχείων μιας οικονομικής οντότητας, καθώς και η φυσική επιθεώρηση των περιουσιακών της στοιχείων, προκειμένου να εκφραστεί γνώμη για την ορθότητα των οικονομικών καταστάσεων της οικονομικής οντότητας. Είναι δύσκολο να διαχωριστούν ο εσωτερικός έλεγχος και ο εξωτερικός έλεγχος λόγω της μεγάλης τους σχέσης. Το επίπεδο των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό καθορίζει το επίπεδο άσκησης ελέγχου που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται μερικές φορές ως μια διαδικασία που επηρεάζεται από τις ενέργειες του διοικητικού συμβουλίου και άλλων επιπέδων οργανωτικής δομής στην επιχείρηση, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη βεβαιότητα για την επίτευξη των στόχων, των σχεδίων και των στρατηγικών της εταιρείας σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους, κανόνες, πολιτικές και κανονισμούς (Domnișoru & Vinătoru, 2008).

Πρόσφατα, οι μεγάλες εταιρείες άρχισαν όλο και περισσότερο να περιλαμβάνουν λεπτομερείς εκθέσεις διαχείρισης σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την

αποδοτικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου στις ετήσιες εταιρικές τους εκθέσεις ως δείκτη για μια καλή πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης (Saha& Arifuzzaman, 2011). Ωστόσο, η αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση του εσωτερικού ποιοτικού ελέγχου της προβλεπόμενης εταιρείας σε τρία κύρια επίπεδα, συμπεριλαμβανομένου του κατάλληλου εσωτερικού ελέγχου και του ανεπαρκούς εσωτερικού ελέγχου (Calotă&Iana, 2009). Η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας αναγνωρίζεται γενικά ως προϋπόθεση για τη διαδικασία ελέγχου, καθώς θεωρείται ο κύριος καθοριστικός παράγοντας της επιλογής, του χρόνου και του βαθμού στον οποίο οι ελεγκτικές διαδικασίες θα πρέπει να εφαρμόζονται ή να περιορίζονται (Terrell, 1974).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Xiao (2011), οι εταιρείες μπορούν να ενσωματώσουν πολλές διαδικασίες για να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου τους. Αυτά περιλαμβάνουν για παράδειγμα καταμερισμό αρμοδιοτήτων, δημιουργία τμημάτων εσωτερικού ελέγχου, χρήση αποτελεσματικών ηλεκτρονικών εργαλείων πληροφόρησης και προσοχή στις δεξιότητες των εργαζομένων τους. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου έχουν πολλές πτυχές και πρέπει να αξιολογηθούν πριν από την έναρξη των ελεγκτικών διαδικασιών, δεδομένου ότι η αξιολόγησή τους περιλαμβάνει την από κοινού αξιολόγηση της αξιοπιστίας όλων των αποδεικτικών στοιχείων που συλλέγονται σχετικά με τα διάφορα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των διαφόρων πτυχών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και στη συνέχεια να προετοιμάσει ένα αυστηρό πρόγραμμα ελέγχου με βάση το αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης (Weber, 1978).

Έτσι, η αξιολόγηση εσωτερικού ελέγχου αποτελεί προϋπόθεση του σχεδιασμού του προγράμματος ελέγχου, η οποία είναι η προϋπόθεση της ίδιας της διαδικασίας ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Joyce (1976) υποστήριξε ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές συλλέγουν, αξιολογούν και συνδυάζουν πληροφορίες για να σχηματίσουν γνώμη σχετικά με το δίκαιο και την αξιοπιστία των διαφορετικών οικονομικών καταστάσεων εκτελώντας επαγγελματική κρίση στον προσδιορισμό του είδους και της έκτασης των πληροφοριών που πρέπει να συλλέξουν και να ελέγξουν χρησιμοποιώντας καλά προετοιμασμένα προγράμματα ελέγχου. Κατά συνέπεια, η διαδικασία σχεδιασμού ελέγχου περιλαμβάνει

την προετοιμασία προγραμμάτων ελέγχου μετά την αξιολόγηση της δομής εσωτερικού ελέγχου, της αξιοπιστίας και του κινδύνου (Murphy & Brown, 1992).

2.3 Ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου

Ένα χαρακτηριστικό των εσωτερικών ελεγκτών που είναι πιθανό να επηρεάσει τις αμοιβές που καταβάλλονται για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου είναι η αυτονομία των εσωτερικών ελεγκτών. Για να παραμείνει αυτόνομη η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου θα επιδιώξει να αποφύγει κάθε ενέργεια που παραβιάζει την ανεξαρτησία της. Η σημασία της αυτονομίας των εξωτερικών ελεγκτών για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας τους ζητείται επίσης από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (ΠΑ), το οποίο απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να είναι αντικειμενικοί και ανεξάρτητοι κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους (ΠΑ, 2015).

Για να είναι αντικειμενικοί οι εσωτερικοί ελεγκτές, θα πρέπει να επηρεάζονται λιγότερο από διευθυντές ή συγκεκριμένα καθήκοντα που καθορίζονται από περιορισμένες πηγές για τη δημιουργία ενός σχεδίου ελέγχου (Linetal., 2011). Επομένως, για να εκτελούν καλύτερα τις δραστηριότητές τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παραμένουν αμερόληπτοι (Normanetal., 2010). Μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό να παραμείνει αυτόνομη όταν χρησιμοποιεί διάφορες πηγές κατά την κατάρτιση ενός σχεδίου ελέγχου.. Η αυτονομία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι επίσης πιθανό να αυξηθεί όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι σε θέση να αναφέρουν τα ευρήματά τους στις εκθέσεις εσωτερικού ελέγχου χωρίς πιέσεις από τη διοίκηση. Επίσης, οι ελλείψεις εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό να εντοπιστούν όταν ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται απευθείας στην επιτροπή ελέγχου παρά στη διοίκηση (Bedard και Graham, 2011).

Ενώ υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εμπειρικής βιβλιογραφίας σχετικά με την υποκατάσταση ή τη συμπληρωματική επίδραση μεταξύ των δραστηριοτήτων εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου (Hayetal., 2008, Prawittetal., 2011, Mohamedetal., 2012), δεν υπάρχουν μελέτες, από όσο γνωρίζουμε, που να εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου ανάλογα με το αν είναι εθελοντική ή υποχρεωτική. Η εφαρμογή της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου σε

συγκεκριμένους οργανισμούς μπορεί να είναι εθελοντική ή υποχρεωτική, ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο των χωρών όπου εδρεύουν οι εταιρείες. Σε χώρες όπου η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου είναι υποχρεωτική, η εφαρμογή της είναι πιθανό να υποκινείται από την εφαρμογή νομικών απαιτήσεων. Ωστόσο, συχνά η εφαρμογή μιας ανεξάρτητης λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου απαιτείται μόνο για εισηγμένες εταιρείες.

2.4 Πόροι εσωτερικού ελέγχου

Οι πόροι του εσωτερικού ελέγχου αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας του (LenzandHahn 2015). Η εργασία του εσωτερικού ελέγχου απαιτεί έμπειρο επαγγελματικό προσωπικό για να αναλάβει ένα ευρύ φάσμα ελέγχων, καθώς και το προσωπικό θα πρέπει να έχει την απαραίτητη εκπαίδευση, επαγγελματικά προσόντα και κατάλληλη κατάρτιση (CohenandSayag, 2010). Ορισμένες μελέτες συνέδεσαν τους πόρους του εσωτερικού ελέγχου με τις ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών (DellaiandOmri 2016, Georgeetal. 2015), ενώ άλλες μελέτες συνέδεσαν τους πόρους του εσωτερικού ελέγχου με την εξωτερική ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου (SharmaandSubramaniam 2005, SohandMartinov-Bennie 2011).

Οι ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών περιλαμβάνουν σημαντική επιχειρησιακή εμπειρία ειδικά για τον οργανισμό, ικανότητες πληροφορικής, και άλλες ειδικές ικανότητες όπως η κρίση, η προσαρμοστικότητα, οι δεξιότητες ακρόασης και η πειστικότητα και η δύναμη του χαρακτήρα (Roussyetal., 2020). Αντίθετα, η εξωτερική ανάθεση του εσωτερικού ελέγχου παρέχει έμπειρους πόρους με ειδικές δεξιότητες και επίσης ενισχύει την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών και την ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου (DellaiandOmri, 2016).

2.5 Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA, 2009) τόνισε ότι όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές παρέχουν υπηρεσίες διασφάλισης και παροχής συμβουλών σχετικά με τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, είναι σημαντικό να διατηρούν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία τους (Grammling&Myers, 2006). Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

σκιαγράφησε τρεις κατηγορίες ρόλων που ενδέχεται να επιτελούν οι εσωτερικοί ελεγκτές:

- 1) Οι συνιστώμενοι ή οι βασικοί ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου.
- 2) Οι ρόλοι που θεωρούνται νόμιμοι εφόσον αναλαμβάνονται με διασφαλίσεις.
- 3) Οι ρόλοι που δεν πρέπει να αναλαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Ο βασικός ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών όσον αφορά τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου είναι να παρέχουν αντικειμενική διασφάλιση στο διοικητικό συμβούλιο ότι οι βασικοί κίνδυνοι διαχειρίζονται κατάλληλα και ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά, ενώ ο θεμιτός ρόλος αντανακλά τις συμβουλευτικές δραστηριότητες εφόσον ο εσωτερικός ελεγκτής δεν διαχειρίζεται πραγματικά τον κίνδυνο που είναι ευθύνη της διοίκησης (Lawsonetal., 2019). Τέλος, ο απαγορευτικός ρόλος στη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου δείχνει αρκετούς ρόλους που μπορεί να επηρεάσουν την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών και επομένως πρέπει να αποφεύγονται (ΠΑ, 2009).

2.6 Σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί κοινή ευθύνη μεταξύ του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και των τμημάτων διαχείρισης κινδύνου (Brody&Lowe, 2003). Οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων είναι υπεύθυνοι για όλες τις διαδικασίες που θα παρείχαν ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνου σε μία εταιρεία. Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την επαλήθευση των συστάσεων που γίνονται σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου ότι είναι καλή (William, 2015). Η διαδικασία της διαχείρισης κινδύνων και των λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία, τη βιωσιμότητα του οργανισμού και η διαχείριση κινδύνου είναι ένα ζωτικό στοιχείο που βασίζεται στην αβεβαιότητα σχετικά με τα γεγονότα ή τα αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν και να έχουν αντίκτυπο στην στρατηγική του ιδρύματος (Fredricketal., 2014).

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει έναν αποτελεσματικό ρόλο στη διαχείριση κινδύνου που είναι να παρέχει συμβουλές τόσο στην εκτελεστική διοίκηση όσο και στη διαχείριση κινδύνου

(Frigo&Anderson, 2011). Υπάρχει επίσης συντονισμός μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία τους. Η διαχείριση κινδύνου χρησιμοποιεί τη διαχείριση εσωτερικού ελέγχου στις διάφορες φάσεις εργασίας της έχει την εμπειρία του στην αξιολόγηση και τον προσδιορισμό κινδύνου, καθώς και ο εσωτερικός ελεγκτής χρησιμοποιεί τη διαχείριση κινδύνου σε πολλές διαδικασίες που σχετίζονται με την απόδοσή του (Coetzee&Fourie, 2010).

Η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στον κίνδυνο που διασφαλίζει ότι οι έλεγχοι λειτουργούν αποτελεσματικά (Griffiths, 2015). Παρά τον διακεκριμένο ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή στην παροχή συμβουλών, στις σωστές διοικητικές αποφάσεις και στην προσπάθεια αντιμετώπισης διοικητικών αποφάσεων που φαίνονται ακατάλληλες, η διαδικασία ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου εμπίπτει στην ευθύνη της ανώτερης διοίκησης και του διοικητικού συμβουλίου (Anette, 2013). Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι συμβουλευτικός για να βοηθήσει την εταιρεία στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων (Onumah, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

3.1 Ορισμός εσωτερικού ελέγχου

Για να μπορέσει κανείς να εξερευνήσει την ουσία του εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να επιστρέψει στις απαρχές του. Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος διαμορφώθηκε το 1941 όταν ιδρύθηκε το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο σκοπός της ίδρυσης ενός οργανισμού που συγκεντρώνει ελεγκτές στους κύκλους του ήταν να καταστήσει τον εσωτερικό έλεγχο ως ξεχωριστό κλάδο (Winiarska, 2017). Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη δραστηριότητα αξιολόγησης μέσα σε έναν οργανισμό που ιδρύθηκε για την αναθεώρηση λογιστικών, χρηματοοικονομικών και άλλων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και αποτελεί τη βάση μιας προστατευτικής και εποικοδομητικής υπηρεσίας σε σχέση με τη διαχείριση. Ως μορφή ελέγχου, εκτελεί το καθήκον του μετρώντας και αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα άλλων τύπων ελέγχου (ΠΑ, 1947).

Αυτός ο ορισμός θεωρείται ότι είναι ο πρώτος σύγχρονος ορισμός του εσωτερικού ελέγχου. Ένας από τους πρώτους ορισμούς του εσωτερικού ελέγχου, που χαρακτηρίζει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των ελεγκτικών δραστηριοτήτων και αντικατοπτρίζει πλήρως την ουσία του εσωτερικού ελέγχου, είναι ο ορισμός που διατύπωσαν οι Mautzetal. (1984), σύμφωνα με τους οποίους ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται μια υπηρεσία για τα ανώτερα στελέχη και άλλα ενδιαφερόμενα πρόσωπα, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- (i) παρακολούθηση συστημάτων ελέγχου διαχείρισης,
- (ii) πρόβλεψη, εντοπισμό και εκτίμηση κινδύνων που μπορεί να απειλήσουν τα περιουσιακά στοιχεία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- (iii) προσδιορισμός των πιθανών κενών στα συστήματα ελέγχου και τους υπάρχοντες κινδύνους και

(iv) διατύπωση συστάσεων για τη βελτίωση των συστημάτων ελέγχου, την απόκριση στον κίνδυνο και την επίτευξη των στόχων από την εταιρεία.

Ο ορισμός των Mautzetal. (1984) επικεντρώνεται στους τύπους δραστηριοτήτων ελέγχου που αναλαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές και στους τομείς λειτουργίας τους. Αυτός ο ορισμός στερείται τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που πρέπει να χαρακτηρίζουν τη δραστηριότητα ενός εσωτερικού ελέγχου. Αναλύοντας τη βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε ότι δύο χαρακτηριστικά έρχονται στο προσκήνιο στους ορισμούς που διατυπώθηκαν σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, που αποδίδονται στη δραστηριότητα ενός εσωτερικού ελέγχου. Αυτά είναι η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα (Lenzetal., 2017).

Αυτά τα χαρακτηριστικά φαίνεται να είναι απαραίτητα για την επαγγελματική απόδοση ενός εσωτερικού ελεγκτή και η σημασία τους τονίζεται επίσης στις τελευταίες οδηγίες και πρότυπα που απευθύνονται στους εσωτερικούς ελεγκτές. Με την πάροδο του χρόνου, η κατανόηση του ρόλου ενός εσωτερικού ελέγχου άλλαξε και το πεδίο εφαρμογής του διευρύνθηκε. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έπρεπε να εκφράσουν γνώμη όχι μόνο για την οικονομική διαχείριση μιας δεδομένης οντότητας, αλλά και για να αξιολογήσουν τα συστήματα ελέγχου που λειτουργούν στην οντότητα, καθώς και το σύστημα διαχείρισης κινδύνου και τέλος τη διακυβέρνηση του συστήματος (Polietal., 2015).

Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του εσωτερικού ελέγχου που εκδόθηκαν από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το 2016, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής σχεδιασμένης να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης.

Ο ορισμός του ελέγχου υπονοεί ότι αυτή η δραστηριότητα υποστηρίζει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων μέσω συστηματικών και συνεπών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης κινδύνου, καθώς και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος ελέγχου

και των διαδικασιών διαχείρισης του οργανισμού. Το στοιχείο που διακρίνει τη φύση του ελέγχου είναι πάνω από όλα η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα. Αυτά είναι χαρακτηριστικά που ισχύουν τόσο για τις δραστηριότητες όσο και για τους ελεγκτές. Ανεξαρτησία σημαίνει, πάνω απ' όλα, την απουσία περιστάσεων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την αμερόληπτη εκτέλεση των καθηκόντων. Με τη σειρά της, η αντικειμενικότητα είναι μια αμερόληπτη πνευματική στάση που επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν καθήκοντα με πλήρη πίστη στα αποτελέσματα της εργασίας τους και να αποφεύγουν τυχόν αποκλίσεις στην ποιότητα. Ωστόσο, η υποστήριξη της διοίκησης στη διαμόρφωση του συνόλου των εργασιών της οντότητας περιλαμβάνει όχι μόνο έλεγχο και αξιολόγηση συστημάτων μέσω εργασιών διασφάλισης αλλά και διαβούλευσης.

Ωστόσο, ο νομοθέτης ρύθμισε αυτόν τον τομέα του ελέγχου σε αρκετά στενό βαθμό, αφήνοντάς τον κάπως ελεύθερο να ερμηνευτεί από τους ελεγκτές. Κατά συνέπεια, στην πραγματικότητα, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες παρέχουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στο έργο του ελεγκτή. Ωστόσο, η παροχή συμβουλών θα πρέπει να υπόκειται στην κύρια λειτουργία ελέγχου της ανεξάρτητης εξέτασης και αξιολόγησης του συστήματος ελέγχου. Είναι σαφές από τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου ότι ο ρόλος του είναι να βελτιώνει την απόδοση της οικονομικής οντότητας υποστηρίζοντας τη διοίκηση στην επίτευξη των στόχων της. Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να καλύπτει οποιονδήποτε τομέα της λειτουργίας της μονάδας στον οποίο ο εσωτερικός ελεγκτής έχει παρατηρήσει τον κίνδυνο (Lenzetal., 2017).

3.2 Τύποι εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διακριθεί ανάλογα με τους στόχους στις ακόλουθες κατηγορίες (McShane, 2018):

➤ Τακτικός έλεγχος ή έλεγχος συμμόρφωσης

Στόχος του είναι να διαπιστωθεί εάν πληρούνται ορισμένα κριτήρια που ορίζονται από την αρμόδια αρχή. Αυτά τα κριτήρια είναι συνήθως συγκεκριμένες οντότητες ή τομείς δραστηριοτήτων όπως:

- ✓ συμμόρφωση με αποφάσεις ή πολιτικές της διοίκησης
- ✓ εγχειρίδια διαδικασίας συμμόρφωσης σχετικά με τη διεξαγωγή εργασιών
- ✓ συμμόρφωση με τους όρους της σύμβασης
- ✓ νομική συμμόρφωση και άλλοι εξωτερικοί περιορισμοί περιορισμούς
- ✓ διασφάλιση της εξαντλητικότητας, της πραγματικότητας και της ακρίβειας των πληροφοριών
- ✓ περιουσιακά στοιχεία ασφαλείας
- ✓ εξασφάλιση ηθικής

➤ Έλεγχος αποτελεσματικότητας ή απόδοσης

Σε αυτόν τον τύπο ελέγχου τα κριτήρια δεν είναι σταθερά, αλλάζουν κάθε φορά ανάλογα με το σκεπτικό των ελεγκτών που εξετάζουν ποιες είναι οι καλύτερες, αποτελεσματικές, αξιόπιστες και έγκαιρες λύσεις. Ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να εξεταστεί από δύο οπτικές γωνίες, τον έλεγχοδιαχείρισης και τον λειτουργικό έλεγχο. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί πως μία άλλη διάκριση είναι με βάση την υπαγωγή των ελεγκτών, όπου εδώ μπορεί να έχουμε είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό έλεγχο.

Οι επαγγελματίες του εσωτερικού ελέγχου έχουν στόχους που συνδέονται και αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι οι δραστηριότητες και οι εργασίες εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, σε συνδυασμό με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι η ύπαρξη και η λειτουργία του συστήματος ελέγχου διαχείρισης και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του, και ως αποτέλεσμα μπορεί να προτείνει την εγκατάλειψη ορισμένων ενεργειών ελέγχου και τη δημιουργία άλλων (McShane, 2018).

Ο εξωτερικός έλεγχος διασφαλίζει ότι το σύστημα που περιγράφεται παραπάνω υπάρχει και λειτουργεί εντός του οργανισμού. Από αυτή την άποψη, διασφαλίζει ότι τα καθήκοντα του εσωτερικού ελέγχου και των εσωτερικών ελέγχων θα διεξάγονται σύμφωνα με την καθιερωμένη πρακτική, από διαφορετικούς επαγγελματίες και λαμβάνουν υπόψη όλες τις δραστηριότητες και τα τμήματα εντός του οργανισμού. Από

τα παραπάνω αποτελέσματα κατέχει τον βασικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου. Ο εξωτερικός έλεγχος παρέχει τη βάση για την προετοιμασία και τη διατύπωση κατάλληλης συμβουλής, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό εξοικείωσης με τον οργανισμό και τον γενικό βαθμό διασφάλισης της διοίκησης που παρέχουν οι εσωτερικοί ελεγκτές.

Από την άλλη πλευρά ο εσωτερικός έλεγχος είναι η δραστηριότητα αντικειμενικής εξέτασης όλων των δραστηριοτήτων των οικονομικών φορέων με πραγματικό σκοπό την ανεξάρτητη αξιολόγηση, διαχείριση και έλεγχο κινδύνου και των διαδικασιών τους. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως στόχους (Oseifuah & Gyekye, 2013):

- την επαλήθευση της συμμόρφωσης των ελεγχόμενων πολιτικών, προγραμμάτων και της διαχείρισής τους σύμφωνα με τις νομοθετικές διατάξεις της οικονομικής οντότητας
- την αξιολόγηση της εφαρμογής χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών ελέγχων που οργανώνονται και εκτελούνται από την κύρια οντότητα προκειμένου να αυξηθεί η οικονομική απόδοση
- την αξιολόγηση της επάρκειας των χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεδομένων και πληροφοριών ώστε η διοίκηση να γνωρίζει την πραγματικότητα της οικονομικής οντότητας
- την προστασία αυτών των περιουσιακών στοιχείων
- και τον εντοπισμό μέτρων για την πρόληψη της απάτης και των ζημιών κάθε είδους.

3.3 Θεωρία αντιπροσώπευσης και εσωτερικός έλεγχος

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης είναι μέρος της θετικιστικής ομάδας θεωριών που προέρχεται από τη βιβλιογραφία της χρηματοοικονομικής οικονομίας. Υποθέτει ότι η επιχείρηση αποτελείται από ένα πλέγμα συμβάσεων μεταξύ των πόρων των ιδιοκτητών (τους εντολείς) και των διαχειριστών (τους αντιπροσώπους) που είναι επιφορτισμένοι με τη χρήση και τον έλεγχο αυτών των πόρων. Επιπλέον, η θεωρία της αντιπροσώπευσης

βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι αντιπρόσωποι έχουν περισσότερες πληροφορίες από τους εντολείς και ότι αυτή η ασυμμετρία πληροφοριών επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα των εντολέων να παρακολουθούν αποτελεσματικά εάν τα συμφέροντά τους εξυπηρετούνται σωστά από τους αντιπροσώπους (Olabode, 2011).

Υποθέτει επίσης ότι οι εντολείς και οι αντιπρόσωποι ενεργούν ορθολογικά και ότι θα χρησιμοποιήσουν τη διαδικασία σύναψης συμβάσεων για να μεγιστοποιήσουν τον πλούτο τους. Αυτό σημαίνει ότι επειδή οι αντιπρόσωποι έχουν εγωιστικά κίνητρα, είναι πιθανό να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να ενεργήσουν ενάντια στα συμφέροντα των ιδιοκτητών της επιχείρησης, για παράδειγμα συμμετέχοντας σε υψηλά επίπεδα απαιτούμενης κατανάλωσης (δηλαδή προνόμια). Ο Scarpens(1985) αναφέρεται σε αυτό το δίλημμα ως το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου. Ένας άλλος τύπος προβλήματος αντιπροσώπησης που προκύπτει είναι η δυσμενής επιλογή. Αυτό συμβαίνει όταν ο εντολέας/ιδιοκτήτης δεν έχει πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες τη στιγμή που λαμβάνεται μια απόφαση από έναν διαχειριστή και επομένως δεν είναι σε θέση να προσδιορίσει εάν οι ενέργειες των διευθυντών είναι προς το συμφέρον της εταιρείας.

Ο Scarpens (1985) υποστηρίζει ότι μια κατάσταση αποτελεσματικότητας υπάρχει στη συμβατική σχέση μεταξύ εντολέα/ιδιοκτητών και αντιπροσώπων/διαχειριστών όταν κανένα από τα μέρη δεν μπορεί να ενισχύσει τον πλούτο του σε βάρος του άλλου. Για να διασφαλιστεί η βελτιστοποίηση στη διαδικασία σύναψης συμβάσεων, τόσο οι εντολείς όσο και οι αντιπρόσωποι θα επιβαρυνθούν με συμβατικά έξοδα. Για παράδειγμα, για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος απόσυρσης από τους αντιπροσώπους, οι εντολείς θα αναλάβουν δαπάνες παρακολούθησης, για παράδειγμα το κόστος της υποβολής των οικονομικών καταστάσεων στον εξωτερικό έλεγχο.

Οι αντιπρόσωποι, από την άλλη πλευρά, επιβαρύνονται με δεσμευτικά κόστη, για παράδειγμα το κόστος εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να υποδείξουν στον εντολέα/ιδιοκτήτη ότι ενεργούν υπεύθυνα και με τρόπο συνεπή με τη σύμβαση εργασίας τους. Τέτοιες ενέργειες βοηθούν επίσης τους διευθυντές να εξασφαλίσουν τις θέσεις τους στην επιχείρηση και να προστατεύσουν τα επίπεδα μισθών τους. Πράγματι, ο Wallace(1980) υποστηρίζει ότι οι δαπάνες του εντολέα για την παρακολούθηση των

ενεργειών των πρακτόρων αντικατοπτρίζονται στον μισθό που καταβάλλεται στον πράκτορα. Ως εκ τούτου, είναι προς το συμφέρον των πρακτόρων να απαιτούν υπηρεσίες παρακολούθησης, όπως ο εσωτερικός έλεγχος, προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος των εντολέων να προβούν σε δυσμενείς προσαρμογές στην αποζημίωση των στελεχών

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης υποστηρίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος, όπως και άλλοι μηχανισμοί παρέμβασης, όπως η χρηματοοικονομική αναφορά και ο εξωτερικός έλεγχος, συμβάλλει στη διατήρηση της οικονομικής σχέσης μεταξύ ιδιοκτητών και διευθυντών. Η θεωρία αντιπροσώπευσης μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην εξήγηση της ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου σε οργανισμούς, αλλά μπορεί επίσης να εξηγήσει ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, για παράδειγμα, το μέγεθός του και το εύρος των δραστηριοτήτων του, όπως ο οικονομικός έναντι του λειτουργικού ελέγχου. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελεγχθεί εμπειρικά εάν οι διακυμάνσεις μεταξύ των πρακτικών εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζουν τις διαφορετικές σχέσεις συμβάσεων που προκύπτουν από τις διαφορές στην οργανωτική μορφή (Olabode, 2011).

Οι Mayers και Smith(1986) θεωρούν ότι οι αντισυμβαλλόμενοι σε εταιρείες αμοιβαίων κεφαλαίων δυσκολεύονται περισσότερο από τους μετόχους σε μετοχικές εταιρείες να παρακολουθούν και να ελέγχουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητες των αντιπροσώπων/διαχειριστών επειδή είναι λιγότερο συνεκτική και ετερογενής ομάδα ιδιοκτησίας από τους μετόχους. Για να αντιμετωπιστεί η πιθανότητα απώλειας της περιουσίας των αντισυμβαλλομένων ως αποτέλεσμα μιας χαλαρότερης δομής ιδιοκτησιακού ελέγχου εντός της επιχείρησης, η θεωρία αντιπροσώπων προβλέπει ότι οι εταιρείες αλληλασφάλισης είναι πιο πιθανό από τις εταιρείες ασφάλισης μετοχών να χρησιμοποιούν εσωτερικούς μηχανισμούς παρακολούθησης, όπως εσωτερικούς ελεγκτές και μηεκτελεστικούς διευθυντές και να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες μιας ελεγκτικής επιτροπής.

Επιπλέον, για να αποτρέψει τους αντιπροσώπους από το να επωφεληθούν από τη μη συνεκτική δομή ιδιοκτησίας-ελέγχου και να επηρεάσουν αρνητικά αυτούς τους μηχανισμούς παρακολούθησης για να ανταποκρίνονται στα προσωπικά τους

συμφέροντα, η θεωρία αντιπροσώπευσης προβλέπει ότι οι εταιρείες αλληλασφάλισης ενδέχεται να εισαγάγουν πρόσθετους μηχανισμούς ελέγχου. Για παράδειγμα, οι εταιρείες αλληλασφάλισης μπορούν να προσπαθήσουν να αποτρέψουν τους διευθυντές από το να περιορίσουν το εύρος της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου και/ή να αγνοήσουν τις συστάσεις των εσωτερικών ελεγκτών διασφαλίζοντας ότι ο ρόλος και οι ευθύνες του εσωτερικού ελέγχου επιβάλλονται σε έναν χάρτη ελέγχου και ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρει απευθείας, και με απεριόριστο τρόπο, στο διοικητικό συμβούλιο ή/και στην επιτροπή ελέγχου τα ευρήματά του.

3.4 Εσωτερικός έλεγχος και συμπεριφορική θεωρία

Σε αντίθεση με την κλασική και τη νεοκλασική οικονομία, η συμπεριφορική οικονομία επιτρέπει να γίνει αντιληπτό πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και τι τους επηρεάζει. Αυτή η οικονομία βασίζεται στη γνωστική ψυχολογία, την κοινωνική ψυχολογία και την ανθρωπολογία (Śliwowski&Wincewicz-Price, 2019). Η ψυχολογική προσέγγιση των φαινομένων και της συμπεριφοράς της έρευνας στα οικονομικά και τη διαχείριση έγινε δημοφιλής από τον Αμερικανό ψυχολόγο και οικονομολόγο Kowalski (2001). Όπως υποστηρίζει ο Kowalski (2001), αναφερόμενος στα αποτελέσματα της ψυχολογικής έρευνας, οι πραγματικές συμπεριφορές και αποφάσεις των οντοτήτων διαφέρουν πολύ από το υποτιθέμενο σχήμα της κλασικής οικονομίας, δηλαδή ότι ο άνθρωπος απέχει πολύ από το ιδανικό του ορθολογισμού επειδή οι αποφάσεις του επηρεάζονται από γνωστικές στρεβλώσεις (Polowczyk, 2010).

Η μελέτη των φυσικών κλίσεων των ανθρώπων ασχολείται με την ψυχολογική οικονομία και την πειραματική οικονομία, τα επιτεύγματα των οποίων έχουν χρησιμοποιηθεί στη συμπεριφορική θεωρία της επιχείρησης. Οι κλασσικοί και νεοκλασικοί οικονομολόγοι περιγράφουν έναν ορθολογικό άνθρωπο ως κάποιον που ξέρει πάντα ποιοι είναι οι στόχοι και οι προτιμήσεις του, υπολογίζει το κόστος και τα οφέλη και λαμβάνει αποτελεσματικά τις απαραίτητες πληροφορίες και απορρίπτει όσες δεν είναι σημαντικές για αυτόν. Ένα λογικό άτομο παρατηρεί εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειές τους, εκτιμά με ακρίβεια τον κίνδυνο και κατά συνέπεια αυξάνει την ευημερία του(Śliwowski&Wincewicz-Price, 2019).

Τα οικονομικά της συμπεριφοράς χωρίζονται σε διάφορες τάσεις. Από την άποψη του στόχου της μελέτης, η πιο ενδιαφέρουσα ήταν η συμπεριφορική θεωρία της επιχείρησης, η οποία εξηγήθηκε πλήρως από τον Solek (2016). Σύμφωνα με τη συμπεριφορική θεωρία, ένας οργανισμός είναι μια συλλογή διαφορετικών ανθρώπων και ομάδων (stakeholders), το καθένα με τους δικούς του στόχους και απαιτήσεις. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους και με τους στόχους του οργανισμού συνολικά. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ανταγωνίζονται μεταξύ τους και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να εντοπιστεί σαφής σκοπός του οργανισμού. Μάλλον, γίνεται λόγος για μια δέσμη στόχων που υποβάλλονται από διάφορες ομάδες, ο τελικός στόχος των οποίων επιλέγεται από τη διοίκηση (ή τον ιδιοκτήτη).

Ο στόχος δεν χρειάζεται να επιτευχθεί πλήρως αλλά ο βαθμός επίτευξής του πρέπει να είναι ικανοποιητικός. Δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης έχει τον δικό του στόχο, μπορεί να ειπωθεί ότι το καθένα από αυτά έχει τα δικά του κίνητρα. Μια σημαντική θέση στη θεωρία που συζητήθηκε είναι η πεποίθηση ότι οι ανθρώπινες δραστηριότητες και οι οργανισμοί δεν είναι πλήρως ορθολογικοί. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι μεμονωμένες οντότητες λειτουργούν υπό συνθήκες αβεβαιότητας που σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον όσο και με τους εαυτούς τους. Οι οντότητες αναζητούν πληροφορίες απαραίτητες για τη λειτουργία τους, αλλά μόνο σχετικά με τους τομείς στους οποίους εμφανίζονται προβλήματα (Solek, 2016).

Όπως και στη θεωρία της αντιπροσώπευσης, το θέμα της ιδιοκτησίας δεν είναι το ίδιο με τον διαχειριστή, υπάρχουν συγκρούσεις τόσο μεταξύ τους όσο και μεταξύ άλλων ομάδων συμμετεχόντων. Βραχυπρόθεσμα, επιλύονται αυξάνοντας τις αποδοχές (Solek, 2016). Από τη σκοπιά του εσωτερικού ελεγκτή, είναι σημαντικό ότι υπό το φως αυτής της θεωρίας, ο οργανισμός πραγματοποιεί διαδοχική αναζήτηση ικανοποιητικών λύσεων και μετά την εύρεσή τους, δεν εξετάζονται εναλλακτικές επιλογές. Κατά τη λήψη αποφάσεων, τα μέλη του οργανισμού ενεργούν τακτικά και χρησιμοποιούν πρακτικούς κανόνες για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος απόκτησης και επεξεργασίας πρόσθετων πληροφοριών.

Αυτή η ρουτίνα είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι η απόκτηση πληροφοριών απαιτεί χρόνο και είναι δαπανηρή. Η ρουτίνα μπορεί επίσης να συνοδεύει μια δραστηριότητα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών που ενέχει τον κίνδυνο εργατικού ατυχήματος. Αυτός ο κίνδυνος προκύπτει επίσης από βιασύνη, προχειρότητα ή παρανόηση της ιδιαιτερότητας των κινδύνων στο χώρο εργασίας. Ένα εργαλείο για την οικοδόμηση της κουλτούρας ασφάλειας ενός οργανισμού μπορεί να είναι ο εσωτερικός έλεγχος συμπεριφοράς (Tobór-Osadnik & Wyganowska, 2016). Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το ζήτημα, ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή που ορίζεται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών στα Πρότυπα Επαγγελματικής Πρακτικής του Εσωτερικού Ελέγχου και στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου εντάσσεται απόλυτα στην επικρατούσα τάση της συμπεριφορικής θεωρίας.

Το κύριο καθήκον του εσωτερικού ελεγκτή είναι να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τη λειτουργική δραστηριότητα του οργανισμού. Βασίζεται σε μια συστηματική και δομημένη αξιολόγηση των διαδικασιών, όπως διαχείριση κινδύνων, έλεγχος και οργανωτική διακυβέρνηση και συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας τους. Βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, παρέχοντας διαβεβαιώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα αυτών των διαδικασιών. Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός ελεγκτής συμμετέχει στην αναζήτηση ικανοποιητικών λύσεων, προτείνει τη βελτίωση των διαδικασιών, των μηχανισμών ελέγχου και των διαδικασιών, επιδιώκοντας τη λύση που βρίσκεται πλησιέστερα στη βέλτιστη.

Επιπλέον, οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι διευθυντές από τους υφισταμένους τους, υπόκεινται σε γνωστικές στρεβλώσεις, οι οποίες προκύπτουν από το γεγονός ότι οι διευθυντές θέλουν να διασφαλίσουν την ασφάλεια και τη δύναμή τους. Αυτές οι στρεβλώσεις συνίστανται στην υπερεκτίμηση του μελλοντικού κόστους και στη μείωση των προβλέψεων των επιπτώσεων. Η παραμόρφωση των πληροφοριών εγγυάται επίσης ένα ορισμένο περιθώριο ελιγμών σε περίπτωση δυσμενών περιστάσεων και απρογραμμάτιστης αύξησης του κόστους. Εάν οι συνθήκες στις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός είναι ευνοϊκές, οι στρεβλώσεις που έγιναν επιτρέπουν την ενίσχυση της θέσης της διοίκησης χάρη στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων από τα προγραμματισμένα (Solek, 2016).

Ο ρόλος του ελεγκτή σε αυτήν την πτυχή φαίνεται επίσης να είναι σημαντικός. Μια ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση διαφόρων τομέων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του χρηματοοικονομικού τομέα, αυξάνει την αξιοπιστία των παρουσιαζόμενων δεδομένων και πληροφοριών και η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει, εξ ορισμού, να οδηγήσει στη μείωση του εύρους των στρεβλώσεων πληροφοριών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από τις εμπειρίες και τα λάθη τους. Σύμφωνα με την προσαρμοστική ορθολογικότητα, αποφάσεις που ήταν λανθασμένες στο παρελθόν δεν λαμβάνονται ξανά και η επιτυχία ορισμένων ενεργειών ωθεί τον οργανισμό να τις επαναλάβει (Solek, 2016). Οι διευθυντές κατανέμουν κεφάλαια για την επίτευξη των στόχων των μεμονωμένων μονάδων του οργανισμού ανάλογα με τη διαπραγματευτική δύναμη της διοίκησής τους, η οποία καθορίζεται από τα μέχρι σήμερα επιτεύγματά τους, τον βαθμό επίτευξης των στόχων, την ποιότητα της εργασίας και τη χρήση κεφαλαίων στο παρελθόν (Solek, 2016).

3.5 Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου

Αν και η έννοια της διαχείρισης κινδύνων δεν είναι μια νέα ιδέα, η επιστημονική έρευνα για τον επιχειρηματικό κίνδυνο ξεκίνησε πριν από περίπου 40 χρόνια (Aven, 2016). Τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου που εκδόθηκαν από το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών, ορίζουν τη διαχείριση κινδύνου ως μια διαδικασία για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τον έλεγχο πιθανών γεγονότων ή καταστάσεων για την παροχή εύλογης διασφάλισης σχετικά με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pett&Poritz, 2018). Ο ορισμός αυτός, είναι συνεπής με τον ορισμό της διαχείρισης κινδύνου που δίνεται από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων (ISO), ο οποίος ορίζει τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου ως το συντονισμό δραστηριοτήτων για την καθοδήγηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού σχετικά με τον κίνδυνο (McShane, 2018).

Ενώ ο όρος διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ως μια φυσική εξέλιξη της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου (Bromileyetal., 2016), η COSO ορίζει τη διαχείριση κινδύνου ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο μιας οντότητας, τη διαχείριση και άλλο προσωπικό, που εφαρμόζεται στη

χάραξη στρατηγικής και σε όλη την επιχείρηση, σχεδιασμένο για να εντοπίζει πιθανά γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική οντότητα και να διαχειρίζεται τους κινδύνους εντός των ορίων της διάθεσης για ανάληψη κινδύνων, για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων της οντότητας (COSO, 2017).

Η COSO ιδρύθηκε αρχικά το 1985 με στόχο την παροχή ηγεσίας σκέψης μέσω της ανάπτυξης πλαισίων και κατευθυντήριων γραμμών για θέματα όπως η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου και ο εσωτερικός έλεγχος και η αποτροπή της απάτης για τη βελτίωση της απόδοσης και της διακυβέρνησης του οργανισμού. Το 2014, η επιτροπή δρομολόγησε αλλαγές στα ενσωματωμένα πλαίσιά τους που συλλογικά αναφέρονται ως τα πλαίσια COSO 2004 (Pierce&Goldstein, 2018). Και τα δύο πλαίσια είχαν σκοπό να παρέχουν καθοδήγηση στη διοίκηση σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησης αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και εσωτερικού ελέγχου, οδηγώντας στη βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης και διακυβέρνησης (DeLoach&Thompson, 2014). Το 2017, η COSO κυκλοφόρησε τελικά την πολυαναμενόμενη στρατηγική και απόδοση ολοκλήρωσης διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, η οποία ήταν απαραίτητη επειδή το προηγούμενο ολοκληρωμένο πλαίσιο δεν αφορούσε τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου διαφέρει από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνου όπου η διαχείριση των κινδύνων συνήθως γίνεται μεμονωμένα σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας.

Ωστόσο, στο πλαίσιο της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, η παρουσία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης κινδύνων σημαίνει ότι όλοι οι τομείς κινδύνου διαχειρίζονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα σε επίπεδο οργάνωσης και αντιμετωπίζονται σε στρατηγικά επίπεδα, πράγμα που σημαίνει ότι η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου δεν συντονίζεται μόνο με την εποπτεία ανώτερου επιπέδου, αλλά και ενθαρρύνει τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα να βλέπουν τη διαχείριση κινδύνου ως αναπόσπαστο και διαρκές μέρος της δουλειάς τους (Trautman & Kimbell, 2018). Ο απώτερος στόχος της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου είναι να αυξήσει την πιθανότητα επίτευξης στρατηγικών στόχων και να προσθέσει αξία στον οργανισμό (Pierce & Goldstein, 2018).

3.6 Πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, κάθε εσωτερικός ελεγκτής πρέπει, καταρχήν, να εξοικειωθεί και να κατανοήσει το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου είναι πολύπλευρο και σύμφωνα με τον Pickett (2005) περιλαμβάνει πέντε επίπεδα όπως περιγράφονται παρακάτω.

➤ **ΕΠΠΕΛΟ 1: Παράγοντες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος**

Εδώ ανήκουν οι εξωτερικές παγκόσμιες εξελίξεις και εξελίξεις της αγοράς, όπως η μεταβολή των επιτοκίων, τα διεθνή δίκτυα ανάπτυξης, η κυμαινόμενη κίνηση κεφαλαίων, κ.λπ. Η αποστολή είναι ένας από τους πιο σημαντικούς εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου, καθώς καθορίζει τη φύση της επιχείρησης και τους στόχους της. Ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) και το διοικητικό συμβούλιο εκτός από τη γενική επίβλεψη της διαδικασίας διακυβέρνησης, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις παγκόσμιες δυνάμεις της αγοράς και το σχετικό ρυθμιστικό πλαίσιο που είναι ειδικό για κάθε άτομο (COSO, 2004).

➤ **ΕΠΠΕΛΟ 2: Απομόνωση και κατανόηση του κινδύνου**

Εδώ ανήκουν τα ενεργά ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν άμεση επιρροή σε έναν οργανισμό και στην περίπτωση των εταιρειών περιλαμβάνουν, τους μετόχους, επενδυτές, δανειστές, συνεργάτες, εταίρους, εργαζόμενους και άλλους που έχουν σημαντική επιρροή στην εταιρεία. Επίσης, υπάρχουν και οι παθητικοί ενδιαφερόμενοι που δεν έχουν άμεση επιρροή στην εταιρεία και στους λήπτες των αποφάσεών της, αλλά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία φαίνεται στο κοινό. Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν σε αυτό το επίπεδο, είναι οι στρατηγικοί κίνδυνοι που οφείλονται στις αλλαγές της αγοράς, ο κίνδυνος συμμόρφωσης, ή η αδυναμία κάλυψης των αναγκών των ενδιαφερομένων. Επίσης, υπάρχουν και λειτουργικοί κίνδυνοι άμεσων ή έμμεσων ζημιών ως αποτέλεσμα ανεπαρκών ή αδύναμων εσωτερικών διαδικασιών, ανθρώπων και συστημάτων ή εξωτερικών γεγονότων (Lam, 2003).

➤ **ΕΠΙΠΕΔΟ 3: Παράγοντες που επηρεάζουν την πρόθεση για την ανάληψη κινδύνου**

Η διάθεση ανάληψης κινδύνων ορίζει το επίπεδο κινδύνου που ένας οργανισμός είναι πρόθυμος να αποδεχθεί και να εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρείας να κατανοεί και να διαχειρίζεται τους κινδύνους της, τη δέσμευση στην έννοια της διαχείρισης κινδύνου, τις επιλογές που έγιναν ή δεν έγιναν προκειμένου να επιτευχθεί η επιχειρηματική επιτυχία, την συνέπεια στον κίνδυνο διαχείρισης, το πλαίσιο του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί και αντιμετωπίζει τους πελάτες του και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, προκλήσεις, επικοινωνία, σαφήνεια στόχων και παράγοντες κινδύνου, ελέγχους, βασικές αξίες και εταιρική κουλτούρα.

➤ **ΕΠΙΠΕΔΟ 4: Στοιχεία διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου**

Σύμφωνα με το μοντέλο διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) που σχεδιάστηκε από την COSO (2017), το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εταιρική διακυβέρνηση, ενώ η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων, τον προσδιορισμό κινδύνου, την εκτίμηση κινδύνου, τη διαχείριση κινδύνου, τον καθορισμό βασικών δεικτών απόδοσης και γνωστοποιήσεων. Αφού διατυπωθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι και εντοπιστούν όλοι οι κίνδυνοι, είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν αυτοί οι κίνδυνοι όσον αφορά τον αντίκτυπό τους στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τον στόχο του.

Από την άλλη πλευρά, είναι επίσης σημαντικό να αξιολογηθεί η πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων, εκτός εάν η διαχείριση γίνεται σωστά. Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο έχει αξιολογηθεί κάθε κίνδυνος, η διοίκηση θα αποφασίσει για την προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου. Υπάρχουν πολλές πιθανές απαντήσεις σε διαφορετικούς τύπους κινδύνου, αλλά τέσσερις από αυτές, που χρησιμοποιούνται πιο συχνά, περιλαμβάνουν, την αποφυγή, μείωση, κατανομή και αποδοχή (COSO, 2004). Τα σχέδια δράσης, που προκύπτουν από τη διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου, στοχεύουν στην ενίσχυση των ελέγχων και στη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο σχεδιάζονται και εκτελούνται οι εργασίες. Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να ενοποιούν όλα αυτά τα μέτρα

συμπεριλαμβάνοντας τους βασικούς δείκτες απόδοσης. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνονται από την εταιρική λογοδοσία, δηλαδή τη διαφάνεια, είναι πολύ σημαντικό να παρέχονται επαρκείς αποκαλύψεις σχετικά με τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου.

➤ **ΕΠΗΠΕΔΟ 5:Διασφάλιση της συνέχειας της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου**

Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχεια και η βιωσιμότητα ολόκληρου του πλαισίου της διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου είναι απαραίτητο να παρέχονται εσωτερικοί έλεγχοι, παρακολούθηση, επικύρωση, βελτίωση και συνεχής ολοκλήρωση (Pickett, 2005). Μια καλή διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου ενσωματώνει ένα καλό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και έναν μηχανισμό ενημέρωσης των ελέγχων όταν οι κίνδυνοι αλλάζουν ως προς τον τύπο, τον αντίκτυπο ή την πιθανότητα. Η παρακολούθηση είναι απαραίτητη για να διατηρείται πάντα ενημερωμένη και ζωντανή η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου. Πρέπει να αναθεωρηθεί για να διασφαλιστεί ότι εξακολουθεί να κάνει τον έλεγχο όπως προβλέπεται.

Η επικύρωση διασφαλίζει έναν καλό τρόπο τεκμηρίωσης και των δύο, πολιτικών διαχείρισης κινδύνου που διατυπώνονται από το συμβούλιο ή δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου που εκτελούνται σε χαμηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού. Η κατάλληλη τεκμηρίωση καθιστά την παρακολούθηση ευκολότερη στην εφαρμογή και πιο αποτελεσματική και αποδοτική. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνεχείς αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων πρέπει να είναι ζωντανή και διαρκώς αναπτυσσόμενη. Επομένως, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ρυθμιστεί σε ένα περιβάλλον έτοιμο να μάθει και να εξελιχθεί.

3.7 Περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου και διαχείριση κινδύνων

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Ο προσδιορισμός του εάν ένα συγκεκριμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου είναι αποτελεσματικό είναι μια κρίση που προκύπτει από την αξιολόγηση του κατά πόσον υπάρχουν και λειτουργούν τα πέντε στοιχεία του περιβάλλοντος του

εσωτερικού ελέγχου που είναι το Περιβάλλον Ελέγχου, η Εκτίμηση Κινδύνων, οι Δραστηριότητες Ελέγχου, οι Πληροφορίες και Επικοινωνία και η Παρακολούθηση. Οι αποτελεσματικοί έλεγχοι παρέχουν εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων(Anduuru, 2005).

- **Περιβάλλον ελέγχου**

Το περιβάλλον ελέγχου, όπως καθιερώθηκε από τη διοίκηση του οργανισμού, επηρεάζει τη συνείδηση ελέγχου των ανθρώπων του (Whittington&Pany, 2001). Η στάση της διοίκησης θα πρέπει να είναι προσηλωμένη στις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και στην τήρηση των καθιερωμένων διαδικασιών ελέγχου. Αυτό είναι το θεμέλιο για όλα τα άλλα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου, παρέχοντας πειθαρχία και δομή. Οι παράγοντες ελέγχου του περιβάλλοντος περιλαμβάνουν, την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες, τη δέσμευση για ικανότητα, την ηγετική φιλοσοφία και το στυλ λειτουργίας και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση αναθέτει εξουσία και ευθύνη και οργανώνει και αναπτύσσει τους ανθρώπους της. Η βιβλιογραφία αποκάλυψε ότι τα περισσότερα από τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ περιλαμβάνουν το περιβάλλον ελέγχου που είναι αρκετά επαρκές (Siwangazaetal, 2014).

Η ακατάλληλη ανεξάρτητη επανεξέταση μεταξύ των ΜΜΕ τις εμποδίζει να λάβουν χρηματοδότηση δανείου (Bukeny&Kinatta, 2012). Η εξουσία και οι ευθύνες σχετικά με τους κινδύνους ορίζονται διαφορετικά (Chen&Nie, 2011). Οι ΜΜΕ γενικά δεν έχουν επίγνωση της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου (Mahzan&Chia, 2014) και ως εκ τούτου η πλειοψηφία δεν διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής ενεργεί ως επικεφαλής υπεύθυνος κινδύνου (Oseifuah&Gyekye, 2013). Το περιβάλλον ελέγχου επηρεάζεται από τον κώδικα δεοντολογίας, την κουλτούρα της διοίκησης και το στυλ λειτουργίας και την ικανότητα των εργαζομένων. Η συνείδηση ελέγχου των εργαζομένων αντανακλά τις στάσεις του οργανισμού σε σχέση με τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων στις πωλήσεις και τη δημιουργία κερδών. Ο αδύναμος εσωτερικός έλεγχος σχετίζεται με μεγαλύτερη ασάφεια των πληροφοριών και έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο κόστος κεφαλαίου και μειώνει τα αναμενόμενα μελλοντικά κέρδη.

- **Δραστηριότητες ελέγχου**

Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που βοηθούν στη διασφάλιση της εφαρμογής των οδηγιών διαχείρισης. Βοηθούν να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων της οντότητας. Οι δραστηριότητες ελέγχου συμβαίνουν σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Περιλαμβάνουν μια σειρά από διάφορες δραστηριότητες όπως εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, αναθεωρήσεις λειτουργικών επιδόσεων, ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων και διαχωρισμό καθηκόντων. Οι δραστηριότητες ελέγχου συνήθως περιλαμβάνουν δύο στοιχεία, μια πολιτική που καθορίζει τι πρέπει να γίνει και τις διαδικασίες για την εφαρμογή της πολιτικής.

Όλες οι πολιτικές πρέπει να εφαρμόζονται προσεκτικά, ευσυνείδητα και με συνέπεια (Anduuru, 2005). Ο Olabode (2011) αποκάλυψε ότι υπάρχει συνείδηση μεταξύ των ΜΜΕ σχετικά με τη διαχείριση της επιχειρηματικής συνέχειας και το σχέδιο αποκατάστασης από καταστροφές. Ο σχεδιασμός διαδοχής μεταξύ των ΜΜΕ δεν είναι αποτελεσματικός, ενώ άλλοι παράγοντες και όχι η ικανότητα του υποψηφίου λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του διαδόχου (Obadan & Ohiorenoy, 2013). Μια κοινή δράση μετριασμού του κινδύνου μεταξύ των ΜΜΕ βρέθηκε ότι είναι η αγορά ασφάλισης (Samugwede & Masiyiwa, 2014). Οι δραστηριότητες ελέγχου αντικατοπτρίζουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται σε σχέση με τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στη δημιουργία εσόδων. Οι Fadziletal. (2005) υποστήριξαν ότι η δραστηριότητα ελέγχου συσχετίζει την οργανωτική επιτυχία και τη διευθυντική απόδοση με υψηλότερη δημιουργία εσόδων.

- **Εκτίμηση κινδύνου**

Τα γεγονότα δείχνουν ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή ή τον διαφορετικό κλάδο, κάθε επιχειρηματική οντότητα δεν μπορεί να αποφύγει τον αντίκτυπο του κινδύνου. Οι κίνδυνοι μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης. Το γεγονός δείχνει ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα συμβαδίζει πάντα με τον κίνδυνο. Όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος, τόσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος που μπορεί να

επιτευχθεί. Ωστόσο, δεν είναι κανένα στοιχείο που μπορεί να μειώσει όλους τους κινδύνους στο μηδέν (Hannah, 2013). Η αξιολόγηση κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί ως η βάση για τον προσδιορισμό της διαχείρισης κινδύνου των οντοτήτων. Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση και ο εντοπισμός κινδύνου αποτελεί προϋπόθεση για τον καθορισμό λύσεων κινδύνου.

- **Πληροφορία και επικοινωνία**

Πιστεύεται ότι το περιβάλλον ελέγχου της πληροφορίας και της επικοινωνίας, οι κίνδυνοι, οι δραστηριότητες ελέγχου και η εφαρμογή τους πρέπει να αναφέρονται στους ανωτέρους και να μετακινούνται από το υψηλότερο στο κατώτερο επίπεδο διαχείρισης, καθώς και οριζόντια σε μια επιχείρηση. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι χρειάζονται πληροφορίες για όλα τα επίπεδα διοίκησης για να υποστηρίξουν τις δραστηριότητές τους και να επιτύχουν τους στόχους όσον αφορά τη χρηματοοικονομική αναφορά και τη συμμόρφωσή τους. Όλες οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις σχετίζονται τόσο στενά με το καθένα (COSO, 2013). Η επικοινωνία είναι ένα από τα πιο φυσικά χαρακτηριστικά των πληροφοριακών συστημάτων. Ως επικοινωνία ορίζεται η διαθεσιμότητα πληροφοριών από εξωτερικά ή εσωτερικά μέρη της οντότητας, με τέτοιους τρόπους όπως από υψηλότερα επίπεδα σε χαμηλότερα, από τα χαμηλότερα επίπεδα στα υψηλότερα, καθώς και μεταξύ μονάδων που συνδέονται οριζόντια. Σημειώνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός όταν η διαδικασία επικοινωνίας πραγματοποιείται δίκαια, αξιόπιστα και γίνεται με ακρίβεια στην ώρα τους. (COSO, 2013).

- **Παρακολούθηση ελέγχου**

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται. Αυτό είναι μια διαδικασία που αξιολογεί την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Η συνεχής παρακολούθηση λαμβάνει χώρα κατά τη συνήθη πορεία των λειτουργιών και περιλαμβάνει τακτικές δραστηριότητες διαχείρισης και εποπτείας και άλλες ενέργειες που αναλαμβάνει το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του που αξιολογούν την ποιότητα της απόδοσης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Colbert & Bowen, 1996). Το εύρος και η συχνότητα των χωριστών αξιολογήσεων

εξαρτώνται κατά κύριο λόγο από την αξιολόγηση των κινδύνων και την αποτελεσματικότητα των συνεχιζόμενων διαδικασιών παρακολούθησης.

Οι ελλείψεις εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να αναφέρονται αμέσως στην ανώτατη διοίκηση και τα διοικητικά συμβούλια. Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι έλεγχοι μπορεί να εξελιχθεί όταν οι αποτελεσματικές διαδικασίες καταστούν λιγότερο αποτελεσματικές λόγω της άφιξης νέου προσωπικού, της διαφορετικής αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και της επίβλεψης, των περιορισμών χρόνου και πόρων ή πρόσθετων πιέσεων. Επιπλέον, οι συνθήκες για τις οποίες σχεδιάστηκε αρχικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται επίσης να αλλάξουν. Λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, η διοίκηση πρέπει να καθορίσει εάν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου εξακολουθεί να είναι σχετικό και ικανό να αντιμετωπίζει νέους κινδύνους (Roth, 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ4-ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(ΜΜΕ)

4.1 Ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)

Ο ορισμός των ΜΜΕ διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τα επιλεγμένα κριτήρια. Αυτά τα κριτήρια αντικατοπτρίζουν, μεταξύ άλλων, τη δομή και τη φύση της οικονομίας καθώς και την έκταση της βιομηχανικής ανάπτυξης. Ο αριθμός των εργαζομένων, το εύρος των χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων ή το επίπεδο του κύκλου εργασιών που χρησιμοποιείται για τον ορισμό των ΜΜΕ είναι σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση του εάν μια οικονομία είναι προηγμένη, αναδύομενη ή αναπτυσσόμενη. Με άλλα λόγια, ο ορισμός της ΜΜΕ στις προηγμένες οικονομίες θα συνίστατο σε μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, μεγαλύτερα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία ή κύκλο εργασιών από τις αντίστοιχες εταιρείες στις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

Ωστόσο, ο αριθμός των εργαζομένων αποτελεί την κύρια διακύμανση μεταξύ των εθνικών στατιστικών συστημάτων. Τα τελευταία χρόνια, η ΕΕ χρειάστηκε να διαπραγματευτεί με τις εθνικές κυβερνήσεις σχετικά με τον ρόλο της στην πολιτική για τις ΜΜΕ συχνά με ανταγωνιστικές αντιλήψεις για το τι είναι οι ΜΜΕ. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας, δημιουργώντας πάνω από το 85% των νέων θέσεων εργασίας στην Ευρώπη και έτσι πρέπει να απαλλαγούν από κάθε επαχθή ρύθμιση (European Commission, 2015β). Οι ΜΜΕ θα πρέπει να αποτελούν εθνική νομοθετική στρατηγική για κάθε χώρα, καθώς και σε διεθνές επίπεδο, με πολυμερείς συνθήκες και συμβάσεις.

Σε εθνικό επίπεδο, τα κράτη εκτός από τη δημιουργία νόμων, καταστατικών και διοικητικών οδηγιών θα πρέπει επίσης να δημιουργήσουν αναπτυξιακούς μηχανισμούς που πρέπει να υποστηριχθούν οικονομικά για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι από τους θεωρητικούς επισημαίνουν ότι αυτές οι επιχειρήσεις είναι οι μεγαλύτεροι προγραμματιστές της χώρας, πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι εθνικές νομοθεσίες είναι ευθυγραμμισμένες με τους νόμους άλλων

κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και στη διεθνή αγορά. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (EuropeanCommission, 2015β), εννέα στις δέκα επιχειρήσεις ανήκουν σε ΜΜΕ, επίσης οι ΜΜΕ δημιουργούν δύο στις τρεις θέσεις εργασίας.

Σε χώρες χωρίς εσωτερικά σύνορα, σε μια ενιαία αγορά και σε ένα ολοένα και πιο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι σημαντικό τα μέτρα στήριξης των ΜΜΕ να βασίζονται σε κοινούς ορισμούς. Σε ολόκληρη την ΕΕ, ένας κοινός ορισμός βοηθά τις ΜΜΕ να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών για τις ΜΜΕ. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη κοινού ορισμού μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή άνισων πολιτικών και, ως εκ τούτου, να στρεβλώσει τον ανταγωνισμό σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. Ο στατιστικός ορισμός των ΜΜΕ κυμαίνεται συνήθως από τη μια χώρα στην άλλη (EuropeanCommission, 2015β).

Για να βελτιωθεί η βιωσιμότητα και η αποτελεσματικότητα των πολιτικών για τις ΜΜΕ, πρέπει πρώτα να εναρμονιστεί η νομική υποδομή και μετά να ενοποιηθεί η πρακτική, ώστε οι ΜΜΕ, ανεξάρτητα από το πού δραστηριοποιούνται, να είναι ισότιμες και ανταγωνιστικές στην αγορά. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω ενός οδηγού που τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2005 καθορίζει τα κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης. Για τον καθορισμό της κατηγορίας της επιχείρησης, ο ορισμός των ΜΜΕ λαμβάνει υπόψη τα ακόλουθα τρία κριτήρια (EuropeanCommission, 2015β):

- 1) αριθμός εργαζομένων
- 2) ετήσιος κύκλος εργασιών
- 3) ετήσιος ισολογισμός.

Μια επιχείρηση μπορεί να προσδιοριστεί εάν είναι πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία επιχείρηση συγκρίνοντας τα δεδομένα της με αυτά τα τρία κριτήρια, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι αλλάζει καθεστώς εάν υπερβαίνει μία από αυτές τις παραμέτρους (EuropeanCommission, 2005). Η κατηγοριοποίηση των μικροεπιχειρήσεων περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους, με ετήσια έσοδα που δεν υπερβαίνουν τα 43 εκατομμύρια ευρώ. Ως πολύ μικρές

επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 10 υπαλλήλους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή ο ετήσιος ισολογισμός τους δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.

Ενώ ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και είτε έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ είτε ετήσιο ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ. Σύμφωνα με την ΕΕ, ο αριθμός των εργαζομένων είναι η κύρια παράμετρος στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων. Ο αριθμός των εργαζομένων προσμετράται ως υποχρεωτικό κριτήριο για να καθοριστεί εάν μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ΜΜΕ και σε ποια κατηγορία ανήκει. Εάν μια επιχείρηση δεν πληροί τα κριτήρια, δεν εντάσσεται σε καμία κατηγορία ΜΜΕ.

Ο αριθμός των εργαζομένων για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων μπορεί να είναι πρακτικός, αλλά δεν είναι καθοριστικός στην κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Βασικός και υποχρεωτικός καθοριστικός παράγοντας είναι ο νομικός κανόνας που ορίζουν οι αρμόδιοι φορείς. Το δεύτερο κριτήριο τα ετήσια έσοδα προσδιορίζονται με τον υπολογισμό του εισοδήματος που λαμβάνει η επιχείρηση από πωλήσεις ή υπηρεσίες κατά τη διάρκεια του έτους. Τα έσοδα δεν πρέπει να περιλαμβάνουν φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) ή άλλους φόρους, ενώ το συνολικό ετήσιο υπόλοιπο που υπολογίζεται ως τελευταίο κριτήριο αναφέρεται στην αξία των κύριων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (EuropeanCommission, 2015β).

4.2 Τύποι ΜΜΕ ανάλογα με τα χρηματοδοτικά τους μέσα

Η διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ΜΜΕ, καθώς οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν ήδη ένα ευρύ φάσμα μέσων χρηματοδότησης. Ωστόσο, η έννοια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πολύ γενική, ανάλογα με τον αριθμό του προσωπικού και τον κύκλο εργασιών, ή τον ισολογισμό αντίστοιχα. Αντί να είναι ένας ομοιογενής όμιλος εταιρειών, οι ΜΜΕ είναι πολύ διαφορετικές όσον αφορά τον κλάδο,

τη χώρα, το δυναμικό ανάπτυξης, το μέγεθος, την καινοτομία και τις υπάρχουσες πηγές χρηματοδότησης. Με βάση τις διαφορετικές πηγές χρηματοδότησής τους, οι Moritzetal. (2015) χρησιμοποιούν μια ανάλυση για να προσδιορίσουν τρεις τύπους ΜΜΕ ανάλογα με τη χρήση των χρηματοδοτικών μέσων τους.

- **ΜΜΕ μεικτής χρηματοδότησης**

Οι ΜΜΕ μεικτής χρηματοδότησης χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών χρηματοδοτικών μέσων. Οι εταιρείες αυτού του συμπλέγματος είναι συχνά μάλλον νέες, καινοτόμες και έχουν υψηλές μελλοντικές προσδοκίες ανάπτυξης. Τείνουν να είναι πιο διαδεδομένες στη Βόρεια Ευρώπη και στα χρηματοπιστωτικά συστήματα που βασίζονται στην αγορά.

- **ΜΜΕ που επιδοτούνται από το κράτος**

Οι κρατικές επιχορηγούμενες ΜΜΕ χρησιμοποιούν κυρίως επιδοτούμενα τραπεζικά δάνεια. Αυτό συνήθως συμπληρώνεται από άλλες μορφές χρέους. Αυτές οι εταιρείες είναι ως επί το πλείστον μεσαίου μεγέθους, καινοτόμες, οικογενειακές, με μάλλον υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του παρελθόντος και μεσαίες μελλοντικές προσδοκίες ανάπτυξης. Τείνουν να βρίσκονται στη Νότια Ευρώπη και σε χρηματοπιστωτικά συστήματα που βασίζονται σε τράπεζες. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από τα απόλυτα ποσά των κρατικών ενισχύσεων για τις ΜΜΕ, όπως προκύπτει από τη σύγκριση των μεριδίων των ΜΜΕ στα κράτη μέλη της ΕΕ που κάνουν χρήση κρατικών επιδοτήσεων

- **ΜΜΕ που χρηματοδοτούνται από χρέος**

Ο τρίτος τύπος ΜΜΕ, οι εταιρείες που χρηματοδοτούνται από χρέος, χρηματοδοτούνται κυρίως από τραπεζικά δάνεια και άλλες μορφές χρέους. Είναι συνήθως ώριμες, χαμηλής καινοτομίας και χαμηλής ανάπτυξης εταιρείες. Οι ΜΜΕ που χρηματοδοτούνται από χρέος είναι πιο διαδεδομένες στη Δυτική Ευρώπη καθώς και σε τραπεζικά συστήματα (Moritzetal., 2015).

4.3 Οι ΜΜΕ ως κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη

Από παγκόσμια σκοπιά, οι ΜΜΕ αναγνωρίζονται ως η κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης λόγω της εξάρτησής τους από τις εγχώριες δεξιότητες και την τεχνολογία, την καινοτομία και την επέκταση των βιομηχανικών δεσμών. Οι ΜΜΕ είναι επιχειρήσεις με ενδογενή βάση καθώς οι δεσμοί τους με τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες οδηγούν σε ταχεία ανάπτυξη και επέκταση των ΜΜΕ. Διαδραματίζουν επίσης ζωτικό ρόλο στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στη μείωση της φτώχειας. Επιπλέον, συμβάλλουν στην κινητοποίηση πόρων, στη δημιουργία εσόδων μέσω των εσόδων από εξαγωγές, στην αύξηση των αποταμιεύσεων και στη δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, στην προώθηση της δεξιοτεχνίας, στην εξισωτική δομή της κοινωνίας και στην ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής κουλτούρας.

Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση δεξιοτήτων μέσω ενός συστήματος άτυπης μαθητείας και παρέχουν έδαφος κατάρτισης για αναβάθμιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, περίπου 23 εκατομμύρια ΜΜΕ παρέχουν περίπου 75 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και αντιπροσωπεύουν το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Ωστόσο, συχνά έρχονται αντιμέτωπες με ατέλειες της αγοράς. Οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην απόκτηση κεφαλαίου ή πίστωσης, ιδιαίτερα κατά την πρώιμη φάση εκκίνησης. Οι περιορισμένοι πόροι τους μπορεί επίσης να μειώσουν την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες ή στην καινοτομία (EuropeanCommission, 2015β).

Ως εκ τούτου, η στήριξη των ΜΜΕ αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική και κοινωνική συνοχή. Συνολικά, το 2016, οι ΜΜΕ στον μη χρηματοπιστωτικό επιχειρηματικό τομέα της ΕΕ-28 αντιπροσώπευαν (EuropeanCommission, 2015β):

- ✓ σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις του μη χρηματοπιστωτικού επιχειρηματικού τομέα της ΕΕ-28 (99,8%)
- ✓ τα δύο τρίτα της συνολικής απασχόλησης στην ΕΕ-28 (66,6%) και

- ✓ ελαφρώς λιγότερο από τα τρία πέμπτα (56,8%) της προστιθέμενης αξίας που παράγεται από τον τομέα των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, οι πολύ μικρές ΜΜΕ αντιπροσωπεύουν μόνο το 29,8% της συνολικής απασχόλησης στον τομέα των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων, ενώ οι μικρές και μεσαίες ΜΜΕ αντιστοιχούν στο 20,0% και το 16,7% αντίστοιχα της συνολικής απασχόλησης. Σε αντίθεση με την πολύ άνιση κατανομή του αριθμού των επιχειρήσεων και της απασχόλησης στις τρεις κατηγορίες μεγέθους ΜΜΕ, η συνεισφορά τους είναι σε γενικές γραμμές ίση ως προς την προστιθέμενη αξία, που κυμαίνεται από 17,8% (μικρές ΜΜΕ) έως 20,9% (μικρές ΜΜΕ).

4.4 Χαρακτηριστικά του κλάδου των ΜΜΕ

Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜΜΕ έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως υψηλότερος βαθμός ευελιξίας, απλή οργανωτική δομή, στενότερη αντίληψη των αναγκών των καταναλωτών κ.λπ., που επιτρέπει στους διαχειριστές ΜΜΕ να ανταποκρίνονται γρήγορα στα μηνύματα της αγοράς. Λόγω του μικρότερου μεγέθους τους, ωστόσο, οι ΜΜΕ έχουν επίσης μειονεκτήματα όσον αφορά τους λιγότερους πόρους, την έλλειψη πρόσβασης σε πληροφορίες, την ανεπαρκή ικανότητα διαχείρισης, τη δυσκολία στην προσέλκυση εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης λόγω χαμηλότερων μισθών και λιγότερων προοπτικών σταδιοδρομίας, την περιορισμένη πρόσβαση σε οικονομικά κεφάλαια κ.λπ. (Cowling & Storey 2002).

Ο όρος ΜΜΕ δεν υποδηλώνει μια ομοιογενή κατηγορία, αλλά είναι μια έννοια που επιτρέπει την απλοποίηση μιας πιο περίπλοκης πραγματικότητας. Η συντριπτική πλειονότητα των ΜΜΕ εξυπηρετεί τις τοπικές αγορές, σημαντικές για την παροχή της πλειοψηφίας των θέσεων εργασίας. Ένας πολύ μικρότερος αριθμός δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ως καταλύτες της καινοτομίας. Στην πράξη, οι ΜΜΕ είναι πολύ ετερογενείς, καθώς κυμαίνονται από την αγροτική οικογενειακή δραστηριότητα που βασίζεται στην παραγωγή επιβίωσης έως μια επιχείρηση με αρκετές εκατοντάδες υπαλλήλους που πωλεί σε όλες τις παγκόσμιες αγορές και συχνά καινοτομεί (Bianchi et al., 2006). Η σημαντική διαχωριστική γραμμή

στον τομέα των ΜΜΕ είναι μεταξύ των επιχειρήσεων των οποίων ο κύριος σκοπός είναι να παρέχουν εισόδημα για τον ιδιοκτήτη (Poutziouris, 2003).

Ο Story (1994) αποκαλύπτει ότι η πλειοψηφία των μικρών επιχειρηματιών δεν είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη, αν και οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία θέσεων εργασίας, ειδικά σε περίοδο ύφεσης (Henrekson & Johansson, 2010). Οι ΜΜΕ που αναπτύσσονται δυναμικά είναι επίσης υπεύθυνες για τη δυσανάλογη ποσότητα καινοτομίας και τη νέα οικονομική δραστηριότητα. Αυτές οι εταιρείες είναι πιο πιθανό να επενδύσουν, να εξάγουν, να αναλάβουν εξαγορές και συγχωνεύσεις (Ε&Σ) και να οδηγήσουν στην αλλαγή στην οικονομία (Tewari et al., 2013). Οι πολιτικές υποστήριξης των ΜΜΕ συχνά δεν κάνουν διάκριση μεταξύ μιας αναπτυσσόμενης ή επιχειρηματικής ΜΜΕ και άλλων. Αυτές οι πολιτικές βασίζονται στο κριτήριο του μεγέθους και όχι στο αν η εν λόγω δραστηριότητα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει νέους τομείς εξειδίκευσης (Rodrik, 2004).

Φαινομενικά, πολλές υπάρχουσες παρεμβάσεις και δομές δεν μπόρεσαν να προσφέρουν εξατομικευμένα υποστηρικτικά μέτρα σε ΜΜΕ, που τείνουν προς την ανάπτυξη, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στη διεθνοποίηση (European Commission, 2015b). Ως εκ τούτου, οι πολιτικές για τις ΜΜΕ θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία πιο καινοτόμων επιχειρήσεων, εκείνων που αναπτύσσονται ταχύτερα. Το 2014 ο τομέας των ΜΜΕ αντιπροσώπευε το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων του μη χρηματοπιστωτικού επιχειρηματικού τομέα στην ΕΕ-28, απασχολούσε σχεδόν 90 εκατομμύρια άτομα (67% της συνολικής απασχόλησης) και παρήγαγε το 58% της προστιθέμενης αξίας του μη χρηματοπιστωτικού επιχειρηματικού τομέα. Η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ (93%) είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Τα στατιστικά στοιχεία σπάνια παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το ποιες πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι μοναδικά καταστήματα (οι αυτοαπασχολούμενοι) και ποιες είναι εταιρείες με λιγότερους από 10 υπαλλήλους. Σύμφωνα με τη Róna-Tas (2005), οι αυτοαπασχολούμενοι διαφέρουν ριζικά από τους επιχειρηματίες και θα πρέπει να θεωρούνται μάλλον ως εργαζόμενοι χωρίς διευθυντή. Οι επιχειρήσεις τους συμβάλλουν στην επιβίωσή τους, αλλά όχι πολύ στην καινοτόμο ανάπτυξη της οικονομίας. Σύμφωνα

με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι επιχειρήσεις χωρίς υπαλλήλους στις πολύ μικρές ΜΜΕ αντιπροσώπευαν το 59% του συνόλου των επιχειρήσεων το 2016 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016a).

4.5 Η πολιτική για τις ΜΜΕ

Μέχρι τη δεκαετία του 1980, ο τομέας των ΜΜΕ θεωρούνταν ότι δεν μπορούσε να ανταγωνιστεί σε διεθνές επίπεδο. Αυτή η πολιτική άρχισε να αλλάζει λόγω της παρακμής του συστήματος παραγωγής και της επιτυχίας λίγων καινοτόμων ΜΜΕ. Η ευρωπαϊκή πολιτική για τις ΜΜΕ ξεκίνησε το 1983 με το πρώτο κοινοτικό πρόγραμμα για τις ΜΜΕ. Έκτοτε, έχουν υιοθετηθεί διάφορα προγράμματα όπως Ανάπτυξη, Ανταγωνιστικότητα και Απασχόληση (1993), το Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα υπέρ των ΜΜΕ και του Βιοτεχνικού Τομέα (1994) και το Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Η ευρωπαϊκή πολιτική για τις επιχειρήσεις τονίζει τώρα την ανάγκη ενθάρρυνσης ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις ΜΜΕ.

Αυτή η πολιτική είναι οριζόντια με την έννοια ότι άλλες πολιτικές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των ΜΜΕ (Bianchi et al., 2006). Ο Ευρωπαϊκός Χάρτης για τις Μικρές Επιχειρήσεις που εγκρίθηκε το 2000 σκιαγράφησε 10 βασικές προτεραιότητες για την ανάπτυξη του τομέα των ΜΜΕ, εκπαίδευση και κατάρτιση για την επιχειρηματικότητα, φθηνότερη και ταχύτερη εκκίνηση, καλύτερη νομοθεσία και ρύθμιση, διαθεσιμότητα δεξιοτήτων, βελτίωση της διαδικτυακής πρόσβασης στις δημόσιες αρχές, αξιοποίηση της ενιαίας αγοράς σχετικά με φορολογικά και οικονομικά θέματα, ενίσχυση της τεχνολογικής ικανότητας των ΜΜΕ, επιτυχημένα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν, υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων και αποτελεσματικότερη εκπροσώπηση των συμφερόντων των ΜΜΕ σε επίπεδο ΕΕ και σε εθνικό επίπεδο.

Το 2002, ξεκίνησε ένα έργο που στόχευε σε ομάδες και δίκτυα επιχειρήσεων και ακολούθησαν οι ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες συμπλεγμάτων (ECI) το 2006. Υπήρξε μια γενική τάση στην προώθηση των ΜΜΕ να ευνοούν τη συσπείρωση τους και τις σχέσεις τους με τους τοπικούς φορείς. Η έκθεση Zombori (2013), ωστόσο, διαπίστωσε ότι μόνο μια μειοψηφία συμπλεγμάτων είχε στρατηγική διεθνοποίησης και μόνο μια μειοψηφία ΜΜΕ επωφελήθηκε από τη στήριξη της διεθνοποίησης. Η εστίαση στις ΜΜΕ

ενισχύθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (COSME) και του προγράμματος «Ορίζοντας 2020». Αυτά τα προγράμματα στοχεύουν επίσης στην αύξηση της πρόσβασης των ΜΜΕ στη χρηματοδότηση με διάφορους τρόπους. Η προώθηση της διεθνοποίησης των ΜΜΕ είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα της ΕΕ (EuropeanCommission, 2021).

Βασικό στοιχείο για την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ είναι επίσης η ενισχυμένη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και καινοτομίας, όπως ορίζεται στο ψηφιακό θεματολόγιο Ευρώπη 2020. Γενικά, η βιομηχανική πολιτική της ΕΕ αφιερώνει μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ υποστηρίζονται οικονομικά από το Πρόγραμμα Καινοτομίας και Ανταγωνιστικότητας, τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά Ταμεία και άλλες πρωτοβουλίες. Οι συνθήκες-πλαίσιο για την ανάπτυξη των ΜΜΕ έχουν βελτιωθεί με το «Small Business Act» (2008) και το Σχέδιο Δράσης για την Επιχειρηματικότητα 2020 αναζωπυρώνοντας το επιχειρηματικό πνεύμα στην Ευρώπη. Η ΕΕ έχει συνεπώς υιοθετήσει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη των ΜΜΕ, αν και δυστυχώς δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές μεταξύ των ΜΜΕ στα νέα και τα παλιά κράτη μέλη.

4.6 Πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για R&D στις ΜΜΕ

Για να ανταποκριθούν στον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, κυρίως από τις αγορές της Ασίας και των ΗΠΑ, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής της Ευρώπης ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας της διαχείρισης στον τομέα των ΜΜΕ (Gray, 2004). Η αύξηση των επενδύσεων σε R&D αποτελεί ζήτημα μείζονος ανησυχίας για τη μακροπρόθεσμη ευρωπαϊκή πολιτική στρατηγική. Αυτό φαίνεται στην «Ατζέντα της Λισαβόνας 2000», η οποία στόχευε να καταστήσει την Ευρώπη την πιο δυναμική οικονομία της γνώσης στον κόσμο μέχρι το 2010, και λίγο πιο πίσω στον συγκεκριμένο «στόχο της Βαρκελώνης» που τον Μάρτιο του 2002, δεσμεύτηκε ότι πρέπει να αποτελέσει σημαντική ώθηση της συνολικής προσπάθειας R&D και καινοτομίας στην ΕΕ προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος ενός επιπέδου R&D/Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος 3% έως το 2010, τα δύο τρίτα του οποίου θα καλύπτονταν από τον ιδιωτικό τομέα (EuropeanCommission, 2021).

Προκειμένου να διερευνηθεί το επίπεδο καινοτομίας μιας εταιρείας και, συνεπώς, πώς οι δραστηριότητες R&D μπορούν να την επηρεάσουν, έχουν ληφθεί υπόψιν δύο μηχανισμοί, ο άμεσος μηχανισμός, στον οποίο οι δραστηριότητες R&D μπορεί να οδηγήσουν κατευθείαν στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή/και διαδικασίας παραγωγής και ο έμμεσος μηχανισμός, στον οποίο αύξηση της βάσης γνώσεων και της ικανότητας απορρόφησης της εταιρείας μαζί με την τεχνολογική συνείδηση των εργαζομένων, αυξάνει απόδοση της εταιρείας. Αυτός ο δυϊσμός συνήθως ονομάζεται «Διπλή φύση των R&D» ή «Δύο όψεις της R&D». Δεδομένου ότι η καινοτομία συνδέεται με την παραγωγικότητα, και αυτό με τη σειρά της είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη, κάθε μέτρο πολιτικής που την υποστηρίζει, όπως η παροχή υποστήριξης για εσωτερική εταιρική R&D, η διευκόλυνση των δευτερογενών και καινοτόμων δικτύων ή η βελτίωση των καινοτόμων πρακτικών διαχείρισης, θα μπορούσε να δικαιολογηθεί (Ortega-Argile'satal., 2009).

Για τις σημερινές προκλήσεις της Ευρώπης, όπως η κλιματική αλλαγή, η αποδοτικότητα των πόρων και η κοινωνική συνοχή, η ύπαρξη ΜΜΕ βοηθά στη διάδοση αυτής της καινοτομίας σε όλες τις περιφέρειες της Ευρώπης. Είναι απαραίτητα για τη μετάβαση της ευρωπαϊκής αγοράς σε μια βιώσιμη και ψηφιακή οικονομία. Λόγω του κοινωνικού και οικονομικού τους αντίκτυπου, είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία της Ευρώπης, την οικονομική και τεχνολογική κυριαρχία και την ανθεκτικότητα σε εξωτερικούς κραδασμούς. Η ευρωπαϊκή στρατηγική προτείνει δράσεις που βασίζονται στους ακόλουθους τρεις πυλώνες:

1. Ανάπτυξη ικανοτήτων και υποστήριξη για τη μετάβαση στη βιωσιμότητα και την ψηφιοποίηση

Το 25% των ΜΜΕ της ΕΕ εργάζονται σε πράσινα προϊόντα ή υπηρεσίες, το 17% των ΜΜΕ έχουν ενσωματώσει επιτυχώς ψηφιακές τεχνολογίες, σε σύγκριση με το 54% των μεγάλων επιχειρήσεων.

2. Μείωση του ρυθμιστικού φόρτου και βελτίωση της πρόσβασης στην αγορά

Ενώ το 80% των εξαγωγικών ΜΜΕ πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην ενιαία αγορά, ορισμένοι τομείς όπως οι υπηρεσίες αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια, και μόνο 600.000 ΜΜΕ εξάγουν αγαθά εκτός ΕΕ. Μόνο το 11% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη θεωρούν τα ίδια κεφάλαια ως βιώσιμη επιλογή χρηματοδότησης ενώ μόνο το 1% τα έχει χρησιμοποιήσει. Οι επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ευρώπη είναι πολλές φορές μικρότερες από ό,τι στις ΗΠΑ, με τρεις φορές λιγότερες κλιμακώσεις. Μόνο το 40% των επιχειρήσεων στην ΕΕ πληρώνονται στην ώρα τους. Αυτή είναι η αιτία των πτωχεύσεων των ΜΜΕ. Το 78% των ΜΜΕ αναφέρει περίπλοκες διοικητικές διαδικασίες ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για τη λειτουργία στην ενιαία αγορά (EuropeanCommission, 2021).

3. Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση

Μόνο το 10% της εξωτερικής χρηματοδότησης των ευρωπαϊκών ΜΜΕ προέρχεται από τις κεφαλαιαγορές. Μόνο το 11% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη θεωρούν τα ίδια κεφάλαια ως βιώσιμη επιλογή χρηματοδότησης ενώ μόνο το 1% τα έχει χρησιμοποιήσει. Οι επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου στην Ευρώπη είναι πολλές φορές μικρότερες από ό,τι στις ΗΠΑ, με τρεις φορές λιγότερες κλιμακώσεις. Η στρατηγική βασίζεται στα πολύ ισχυρά θεμέλια του υφιστάμενου πλαισίου πολιτικής της ΕΕ για τις ΜΜΕ και των προγραμμάτων υποστήριξης, ιδίως του 2018 ‘SmallBusinessAct’, του 2016 ‘StartupandScale-upInitiative’, του Προγράμματος Ανταγωνιστικότητας για Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις καθώς και Δράσεις στήριξης ΜΜΕ που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του προγράμματος Horizon 2020 και των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Επενδυτικών Ταμείων.

Η δημόσια χρηματοδότηση σε εθνικό ή επίπεδο ΕΕ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη χρηματοδότηση νέων τεχνολογιών όπως οι ΤΠΕ και άλλες. Η καινοτομία είναι επίσης σημαντική για την ανάπτυξη λύσεων σε αυξανόμενες οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις όπως η κλιματική αλλαγή, η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση της φτώχειας, η ανισότητα, η ενεργειακή απόδοση και άλλα (Čučković & Vučković, 2018). Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ένα σημαντικό χρηματοδοτικό κενό 20-35 δισεκατομμυρίων ευρώ στην Ευρώπη παρά τα σημαντικά προγράμματα στήριξης σε επίπεδο ΕΕ και σε

εθνικό επίπεδο, καθώς σε ορισμένα κράτη μέλη, η πρόσβαση στη χρηματοδότηση παραμένει ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν (European Commission, 2021).

Το 2019, το 18% των ΜΜΕ στην ΕΕ δεν έλαβαν το πλήρες τραπεζικό δάνειο που είχαν προγραμματίσει. Αυτό θέτει τις ΜΜΕ σε μειονεκτική θέση καθώς η χρηματοδότηση που βασίζεται σε τράπεζες αντιπροσωπεύει περίπου το 90% των χρηματοδοτικών τους αναγκών. Οι ΜΜΕ δικτύου δραστηριοποιούνται κυρίως σε εθνικό επίπεδο. Μόνο λίγες ΜΜΕ συμμετέχουν σε διασυνοριακή συνεργασία εντός της ΕΕ. Το EnterpriseEuropeNetwork βοηθά τις ΜΜΕ σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ευκαιρίες στην αγορά της ΕΕ και πέραν αυτής. Είναι ένα one-stop-shop για όλες τις επιχειρηματικές ανάγκες. Με 600 οργανισμούς-εταίρους σε περισσότερες από 60 χώρες, το EnterpriseEuropeNetwork είναι το μεγαλύτερο δίκτυο υποστήριξης ΜΜΕ στον κόσμο, συνδυάζοντας τη διεθνή επιχειρηματική τεχνογνωσία με την τοπική γνώση για να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να προωθήσουν την καινοτομία τους στις ευρωπαϊκές και διεθνείς αγορές, να ξεπεράσουν νομικά εμπόδια και να εντοπίσουν πιθανές επιχειρήσεις εταίρους σε όλη την Ευρώπη.

4.7 Το τοπίο των ΜΜΕ στην ΕΕ

Πρώτα απ' όλα, διαπιστώθηκε ότι η χρηματοοικονομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων εξαρτάται από το μέγεθός τους. Οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιθανώς πιο ενεργές στις κεφαλαιαγορές από τις μικρότερες, λόγω του σταθερού κόστους έκδοσης τίτλων. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν υπηρεσίες διαθέσιμων που είναι απαραίτητες για τη διαχείριση των υψηλών ποσών ρευστότητας από την έκδοση μετοχών ή χρεωστικών συμβολαίων. Έχουν επίσης περισσότερους πόρους για την κάλυψη του κόστους τεκμηρίωσης και συμμόρφωσης. Σε κάποιο βαθμό, το κόστος μετάβασης στις κεφαλαιαγορές είναι μια μεταβλητή που μπορεί να ελεγχθεί από ενέργειες πολιτικής. Ένα παράδειγμα είναι το όριο εξαίρεσης στην οδηγία για το ενημερωτικό δελτίο.

Κατά την έκδοση τίτλων, οι εταιρείες πρέπει να προσκομίζουν εκτενή τεκμηρίωση προκειμένου να διασφαλίζεται η προστασία των επενδυτών. Ωστόσο, το όριο για μια έκδοση από την οποία απαιτείται ενημερωτικό δελτίο μπορεί να προσαρμοστεί. Έτσι, το

πάγιο κόστος έκδοσης μπορεί να επηρεαστεί. Δεύτερον, οι χώρες της ΕΕ διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό ως προς το βάθος των κεφαλαιαγορών τους. Γνωρίζουμε ότι οι μικρές εταιρείες μπορεί να βασίζονται λιγότερο στη χρηματοδότηση της κεφαλαιαγοράς λόγω έλλειψης βάθους της κεφαλαιαγοράς της χώρας τους. Το αν το σύστημα χρηματοδότησης μιας χώρας βασίζεται περισσότερο σε τράπεζες ή περισσότερο στην αγορά εξαρτάται από την ιστορική προέλευση (European Commission, 2021).

Οι ΗΠΑ, για παράδειγμα, είχαν διαχωρισμό της εμπορικής τραπεζικής και της επενδυτικής τραπεζικής μετά τον νόμο GlassSteagall του 1933, ο οποίος χαλάωσε μόλις το 1991. Σε αντίθεση με το αμερικανικό τραπεζικό σύστημα, η Ευρώπη έχει ένα παγκόσμιο τραπεζικό τοπίο με μεγάλες τράπεζες που καλύπτουν εμπορικές και επενδύσεις τραπεζικές δραστηριότητες. Ενώ υπήρξε ζήτηση για χρηματοδότηση από την κεφαλαιαγορά στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη αυτή η ζήτηση ήταν περιορισμένη λόγω της παρουσίας των καθολικών τραπεζών. Αυτό μπορεί να αντιπροσωπεύει ένα διαρθρωτικό εμπόδιο που είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί μέσω πολιτικών. Ενώ στις ΗΠΑ το 80% της χρηματοδότησης εταιρικού χρέους εξαρτάται από τις κεφαλαιαγορές, στην ΕΕ το 90% εξαρτάται από την τραπεζική χρηματοδότηση. Επομένως, η εμβάθυνση των ευρωπαϊκών κεφαλαιαγορών φαίνεται να είναι αναγκαιότητα, διότι ειδικά η ευρωζώνη είναι επιρρεπής σε τραπεζικές κρίσεις που επιδεινώνουν τις συνθήκες χρηματοδότησης των μη χρηματοπιστωτικών εταιρειών. Η εμβάθυνση των κεφαλαιαγορών μπορεί να μειώσει τις ελλείψεις πιστώσεων στον απόηχο μιας κρίσης.

Άλλοι παράγοντες που έχουν εντοπιστεί ότι διαφέρουν μεταξύ των ΜΜΕ και περιλαμβάνουν την ηλικία της εταιρείας, τη δομή ιδιοκτησίας της, το παρελθόν, το παρόν και τους αναμενόμενους ρυθμούς ανάπτυξης και την κερδοφορία (Moritz et al., 2015). Οι ειδικές για την επιχείρηση διαφορές συμπληρώνονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά όσον αφορά την καινοτομία προϊόντων ή υπηρεσιών και στοιχεία που αφορούν συγκεκριμένα τον κλάδο. Οι πιο εδραιωμένες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν πιο διαφοροποιημένα χρηματοδοτικά μέσα σε σύγκριση με μικρότερες και νεότερες (Artola & Genre, 2011). Οι εταιρείες που ανήκουν σε οικογένειες ή έχουν περισσότερους από έναν ιδιοκτήτες συνήθως κερδίζουν από ένα ευρύτερο φάσμα πηγών χρηματοδότησης.

Επιπλέον, οι πιο καινοτόμες και υψηλά αναπτυσσόμενες ΜΜΕ στρέφονται σε πολυάριθμα χρηματοδοτικά μέσα, ιδίως σε εναλλακτική και βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση. Τέλος, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών βασίζονται περισσότερο στην εσωτερική χρηματοδότηση, ενώ οι κλάδοι έντασης βιομηχανίας τείνουν να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το χρέος. Ένα τέτοιο διαφοροποιημένο τοπίο των ΜΜΕ απαιτεί εστιασμένες ενέργειες πολιτικής που λαμβάνουν υπόψη το συγκεκριμένο πλαίσιο των χρηματοοικονομικών αποφάσεων κάθε εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ5-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ)

5.1 Απόδοση ΜΜΕ

Ο όρος απόδοση αναφέρεται σε ένα γενικόοικονομικόδείκτηπου αντικατοπτρίζει την αποτελεσματικότητα της χρήσης πόρων όπως υλικών, ανθρώπινων και κεφαλαιουχικών πόρων για τη λήψη των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Γενικά, η απόδοση επιτυγχάνεται με την αποτίμηση των εισροών και εκροών μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη περίοδο. Η απόδοση των ΜΜΕ αξιολογείται από τις συνεισφορές στα συνδεδεμένα μέρη όπως οι ιδιοκτήτες, οι πελάτες, το κοινό και η κυβέρνηση (Aminu & Shariff, 2015). Οι TrinhκαιThanh (2017) έδειξαν ότι η απόδοση των ΜΜΕ ήταν κατώτερη σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη χρησιμοποίηση της εργασίας και την κερδοφορία. Και οι επιδόσεις των ΜΜΕ, γενικά, αντικατοπτρίζονται κυρίως μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών.

Υπάρχουν αρκετοί δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης, όπως είναι ο δείκτης της αποδοτικότητας του ενεργητικού (ROA), της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων (ROE) η απόδοση της επένδυσης (ROI) που χρησιμοποιούνται συχνά σε πολλές μελέτες (Kamau, 2016, Nyakundi et al., 2014, Maelah & Yadzid, 2018). Μια ΜΜΕ συνήθως χρησιμοποιεί ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσής της συστηματικά. Γενικά, τόσο οι χρηματοοικονομικοί όσο και οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν ενσωματωθεί στο σύστημα μέτρησης απόδοσης, στο οποίο ο δείκτης ROA ήταν ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος δείκτης για τη μέτρηση της απόδοσης των ΜΜΕ (Brem et al., 2008).

5.2 Εσωτερικός έλεγχος στις ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ έχουν ταξινομηθεί σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι ΜΜΕ έχουν μια απλή οργανωτική δομή, στην οποία ενσωματώνονται διοικητικά καθήκοντα για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων. Το επενδυτικό κεφάλαιο των ΜΜΕ είναι σχετικά χαμηλό και οι διαδικασίες παραγωγής τους που δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες είναι γενικά απλές. Έτσι, οι δομές διαχείρισης των ΜΜΕ είναι ευέλικτες στις

αλλαγές. Στην πράξη, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των ΜΜΕ είναι εξίσου ισχυρά με τις μεγάλες εταιρείες σε πολλούς κλάδους.

Παρά τις διαφορές στις οργανωτικές δομές των ΜΜΕ και των μεγάλων εταιρειών, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ περιλαμβάνει γενικά όλα τα στοιχεία που είναι το περιβάλλον ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας και οι δραστηριότητες παρακολούθησης. Σε μικρότερες οντότητες, οι λειτουργίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου δίνουν έμφαση στη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, στην παράκαμψη της διαχείρισης, στις δραστηριότητες παρακολούθησης, στην τεχνολογία πληροφοριών και στο διοικητικό συμβούλιο (COSO, 2013).

Στην πραγματικότητα, οι ΜΜΕ πρέπει να καθιερώσουν έναν υγιή εσωτερικό έλεγχο για την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων και την εξάλειψη των κινδύνων (Jiang&Li, 2010). Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην πρόληψη της απάτης στις ΜΜΕ. Με άλλα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει μια εύλογη βεβαιότητα για την επίτευξη των στόχων των ΜΜΕ. Ο εσωτερικός έλεγχος στις ΜΜΕ έδειξε τη σημασία του καθώς έπαιξε σημαντικό ρόλο στις λειτουργίες των ΜΜΕ (Gamazetal., 2014). Ο εσωτερικός έλεγχος παίζει υποστηρικτικό ρόλο καθώς βοηθάει τους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους απόδοσης τους.

Ένας υγιής και αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος βοηθά στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και στην εξάλειψη των κινδύνων στους οργανισμούς (Shanmugam et al., 2012). Η IFAC (2012) ανέφερε ότι η κατοχή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις (IFAC, 2012) ή διατηρεί την επιχειρηματική ανάπτυξη (Wang & Ding, 2019). Σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ζωτικής σημασίας στα πιο αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου για την ενίσχυση της αξιοπιστίας των εκθέσεων και της ευθύνης των συντακτών και των διαχειριστών (Jensen, 2005).

Αρκετοί μελετητές εξέτασαν έναν περιορισμένο αριθμό στοιχείων εσωτερικού ελέγχου για τις ΜΜΕ με βάση τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ. Τρία σημαντικά στοιχεία ήταν το περιβάλλον ελέγχου, οι δραστηριότητες ελέγχου και η παρακολούθηση του ελέγχου

(Nyakundi et al., 2014). Σε μια έρευνα στην Κένυα, οι δραστηριότητες ελέγχου, η αξιολόγηση κινδύνου και οι πληροφορίες και η επικοινωνία χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της επιρροής του εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές επιδόσεις των ΜΜΕ. Σε αρκετές άλλες μελέτες, όλα τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου ήταν ανεξάρτητες μεταβλητές στην παλινδρόμηση της απόδοσης των ΜΜΕ (Adegboyegun et al., 2020, Kamau, 2016).

5.3 Σχέση εσωτερικού ελέγχου και απόδοσης των ΜΜΕ

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει αποδειχθεί ότι έχει σημαντικό ρόλο στις λειτουργίες των ΜΜΕ (Kamau, 2016). Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό έχει σχεδιαστεί για να παρέχει ένα εύλογο εργαλείο διασφάλισης για την επίτευξη των στόχων της ΜΜΕ. Οι στόχοι των ΜΜΕ περιλαμβάνουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, την αξιοπιστία των αναφορών και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς (COSO, 2012). Ο εσωτερικός έλεγχος έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης των ΜΜΕ (Cika, 2018). Ως εκ τούτου, ο εσωτερικός έλεγχος υπήρξε ένα υγιές και αποτελεσματικό εργαλείο που βοήθησε στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης, στην επίτευξη στόχων και στην εξάλειψη των κινδύνων (Kamau, 2016).

Η IFAC (2012) έδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος δημιούργησε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, καθώς μια εταιρεία που διαθέτει ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα έχει μεγαλύτερη ικανότητα να αντιμετωπίσει τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Ο εσωτερικός έλεγχος, γενικά, περιλαμβάνει το περιβάλλον ελέγχου, την αξιολόγηση κινδύνου, τις δραστηριότητες ελέγχου, τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών και τις δραστηριότητες παρακολούθησης (COSO, 2012), ενώ η απόδοση των ΜΜΕ επηρεάζεται κυρίως από τις δραστηριότητες παρακολούθησης και τα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνίας όπως αποδεικνύεται από τον Kamau (2016).

Τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου έχουν σίγουρα αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική και λειτουργική απόδοση (Akinleye & Kolawole, 2019). Αρκετά στοιχεία εσωτερικού ελέγχου έχει βρεθεί στη βιβλιογραφία ότι έχουν θετικό αντίκτυπο στην οργανωτική επιτυχία (Abiodun, 2020) καθώς επιβεβαιώνεται η σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και

απόδοσης σε οργανισμούς. Ο Kamau (2016) μελέτησε τις ΜΜΕ στη Μαλαισία και επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και των λειτουργιών στις ΜΜΕ. Σύμφωνα με τη δημοσιονομική άποψη, η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου είχε σημαντικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα των ΜΜΕ. Επιπλέον, οι ΜΜΕ της Μαλαισίας σε αυτήν τη μελέτη ήταν πρόθυμες να αναπτύξουν ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Στην περίπτωση της Μαλαισίας, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις είχαν περιορισμένη γνώση και ενδιαφέρον για τον εσωτερικό έλεγχο (Kamau, 2016). Αυτό το εύρημα είναι παρόμοιο με την περίπτωση των ΜΜΕ στο Βιετνάμ. Αν και τα τελευταία χρόνια, ο εσωτερικός έλεγχος έχει λάβει την προσοχή από τη διοίκηση των ΜΜΕ, η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής εξακολουθεί να αμφισβητείται. Οι περισσότερες μελέτες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της απόδοσης των εταιρειών έχουν επικεντρωθεί στην οικονομική ή λειτουργική απόδοση (Adegboyegun et al., 2020, Odek & Okoth, 2019).

Αρκετοί μελετητές έχουν εξετάσει την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση (Shanmugam et al., 2012, Kamau, 2016) και έχουν επιβεβαιώσει την επίδραση των στοιχείων του εσωτερικού ελέγχου στην απόδοση. Η μελέτη των Shanmugam et al. (2012) έδειξε ότι οι ΜΜΕ θα πρέπει να ενισχύσουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Αυτά τα επιχειρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος, γενικά, έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των ΜΜΕ. Στην έρευνα των ηγετών και των ανώτατων στελεχών των ΜΜΕ σε προηγούμενες μελέτες (Adegboyegun et al., 2020, Suárez, 2016), ο εσωτερικός έλεγχος έχει αποδειχθεί ότι έχει ισχυρό ρόλο καθώς μπορεί να προωθήσει τις αποδόσεις των ΜΜΕ στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες.

5.4 Προβλήματα εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ

Επί του παρόντος, οι περισσότεροι από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και τους διευθυντές στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν κατανοούν επαρκώς το έργο εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε ορισμένα ιδρύματα εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων να διευθύνονται από το συμβούλιο εποπτών, τους αναπληρωτές γενικούς διευθυντές και τους επικεφαλής λογιστές αντί της ανώτατης διοίκησης. Αν και οι

σχετικοί νόμοι και κανονισμοί συνήθως παρέχουν μια βάση και νομική εγγύηση για την ανεξαρτησία των ιδρυμάτων εσωτερικού ελέγχου και του προσωπικού, οι εσωτερικοί ελεγκτές στα ιδρύματα εσωτερικού ελέγχου συχνά δεν μπορούν να εκτελέσουν το έργο τους αντικειμενικά, αμερόληπτα και ολοκληρωμένα λόγω της παρέμβασης των ηγετών. Ως εκ τούτου, τα ιδρύματα εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων εξυπηρετούν άμεσα την εμπειρική λήψη αποφάσεων και είναι δύσκολο για αυτά να εποπτεύουν ανεξάρτητα τη χρηματοοικονομική και οικονομική ευθύνη των έμπειρων διευθυντών.

Επίσης, άλλο ένα πρόβλημα του εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού του εσωτερικού ελέγχου μεταφέρεται από το αρχικό οικονομικό και λογιστικό προσωπικό. Ορισμένες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν ακόμη και λογιστικό προσωπικό για εργασία μερικής απασχόλησης στον εσωτερικό έλεγχο. Οι περισσότεροι από τους εσωτερικούς ελεγκτές σε πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν μόνο ορισμένες γνώσεις χωρίς να κατανοούν καλά τις δραστηριότητες βιοματικής διαχείρισης της επιχείρησης. Έχουν χαμηλή ικανότητα να εντοπίζουν και να κρίνουν εμπειρικούς κινδύνους και οι έννοιες διαχείρισης κινδύνου είναι αδύναμες.

Επιπλέον, υπάρχουν σοβαρά προβλήματα στην εφαρμογή εσωτερικών συστημάτων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις σπάνια αναπτύσσουν ένα σύνολο συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και το ίδιο το σύστημα μπορεί να μην είναι εφικτό ακόμη και αν έχει δημιουργηθεί. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή στον εσωτερικό έλεγχο και δεν υπάρχει συνείδηση εφαρμογής. Τα στελέχη αναλαμβάνουν την ηγεσία στην εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο, αποφεύγοντας έτσι τα σημαντικά ζητήματα και τα πραγματικά προβλήματα.

Υπάρχουν επίσης εσωτερικοί ελεγκτές που εκτελούν το σύστημα σύμφωνα με τη στενή τους σχέση. Επίσης, στη διαδικασία εφαρμογής του συστήματος, ακόμη και αν βρεθούν τα κενά του συστήματος, οι ΜΜΕ ενδέχεται να μην τροποποιήσουν και να βελτιώσουν απαραίτητα το σύστημα. Αντίθετα, αφήνουν τα πράγματα να ξεφύγουν. Στις μέρες μας, στην εποχή των μεγάλων δεδομένων, η πρόοδος της πληροφορικής καθιστά την πληροφόρηση του εσωτερικού ελέγχου αναπόφευκτη τάση. Ωστόσο, οι περισσότερες

MME εξακολουθούν να υιοθετούν τις προηγούμενες μεθόδους και τεχνικές ελέγχου και δεν έχουν ανταποκριθεί στην αναπτυξιακή τάση της εποχής. Οι τεχνικές και μέθοδοι οπισθοδρομικού ελέγχου έχουν επιφέρει τεράστιο κόστος ελέγχου στις MME, συμπεριλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου και του κόστους χρόνου, γεγονός που καθιστά τις MME πιο απρόθυμες να διενεργούν τον εσωτερικό έλεγχο. Τέτοιο σύστημα ή θεσμοί ελέγχου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν υπάρχουν πλέον και η ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά δυσμενής.

5.5 Το ISO 19011 στις MME

Το ISO 19011 αναφέρεται τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς ελέγχους, παρέχοντας καθοδήγηση για όλα τα μεγέθη και είδη βιομηχανίας, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έλεγχο οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του ISO 9001 (ISO, 2018). Το ISO 19011 παρέχει ένα επίσημο πρότυπο για επαγγελματίες ελεγκτές και επικεντρώνεται σε διαδικασίες, όπως η διαχείριση του προγράμματος ελέγχου, ο στόχος του ελέγχου, η διενέργεια του ελέγχου και η ικανότητα και αξιολόγηση των ελεγκτών. Ωστόσο, δεν υπάρχει κατεύθυνση για την καθοδήγηση ενός εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας της απόδοσης ενός οργανισμού.

Στην πραγματικότητα, το κύριο αντικείμενο του προτύπου είναι η επαλήθευση της συμμόρφωσης με τις καθορισμένες απαιτήσεις (Hernandez, 2010). Οι εσωτερικοί έλεγχοι συζητήθηκαν ως πρακτική για τη βελτίωση της ποιότητας και αναλύθηκαν σε πολλές μελέτες ως η πιο σημαντική πτυχή της αξιολόγησης της απόδοσης (Simonetal., 2014). Πράγματι, οι εσωτερικοί έλεγχοι φαίνεται να υποστηρίζουν την αποτελεσματική αυτοαξιολόγηση, βοηθώντας τις εταιρείες να βελτιώσουν και να διαχειριστούν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Polietal., 2015) και επικυρώνοντας την αποτελεσματικότητα του συστήματος αυτού (Tari&Sabater, 2004, Hernandez, 2010).

Άλλοι συγγραφείς τόνισαν πώς οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της εταιρείας και των στρατηγικών στόχων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των πελατών (Polietal., 2015, Tomic&Brkic, 2019). Οι Alic και Rusjan (2010) μελέτησαν πώς η εφαρμογή ενός κατάλληλου

συστήματος διαχείρισης ποιότητας μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας με βάση τη σύνδεση των ποιοτικών στόχων της με τους στρατηγικούς της στόχους, διαπιστώνοντας ότι τα αποτελέσματα των εσωτερικών ελέγχων και τα μέτρα που ακολουθούν έναν έλεγχο θα πρέπει να συζητηθούν στο πλαίσιο μιας στρατηγικής εσωτερικής ανάλυσης της εταιρείας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος αντιπροσωπεύει μέρος της οργανωτικής ανάλυσης.

Η σημασία και τα αποτελέσματα των ελέγχων ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατανόηση και τη στάση της διοίκησης απέναντί τους και από τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ανταποκρίνεται στα ευρήματα του ελέγχου (Alic&Rusjan, 2010) και διεγείρει τους ελεγκτές (Alic&Rusjan, 2012). Αυτή η διευθυντική στάση που υποστηρίζει τον εσωτερικό έλεγχο σχετίζεται με το κίνητρο μιας εταιρείας να εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας και με τις προσδοκίες των διευθυντών για τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου (Alic&Rusjan, 2012). Επιπλέον, το σύστημα διαχείρισης ποιότητας με βάση τις απαιτήσεις του ISO 9001, διασφαλίζει την παρακολούθηση της επίτευξης του ποιοτικού στόχου μέσω της αναθεώρησης διαχείρισης (ISO, 2015).

Μερικοί συγγραφείς εστίασαν στη συνάφεια της σύνδεσης των στόχων ποιότητας με τους επιχειρηματικούς στόχους και, κατά συνέπεια, στη συνάφεια της σύνδεσης των στόχων ελέγχου με τους εταιρικούς στόχους (Karapetrovic&Willborn, 2000, Beckerhagenetal., 2003). Σε αυτό το τελευταίο σημείο, οι Lenzetal. (2017) μελέτησαν τη θετική σχέση μεταξύ των ανώτατων στελεχών ελέγχου, της ανώτατης διοίκησης και της αποτελεσματικότητας του ελέγχου. Οι συγγραφείς βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελεγκτή, της άμεσης εμπλοκής των διευθυντικών στελεχών και της ενεργού συμμετοχής τους στον εντοπισμό και την παρακολούθηση του κινδύνου.

Συγκεκριμένα, για τις MME, οι μελετητές επεσήμαναν ότι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος οδήγησε στην επιτυχία των επιχειρήσεων (Hayes, 1995) και ήταν ένα εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης των MME (Bronsonetal., 2006). Μια σημαντική πτυχή του εσωτερικού ελέγχου της απόδοσης των MME αντιπροσωπεύεται

από τον έλεγχο του ιδιοκτήτη και του διαχειριστή. Σε μια τυπική μικρή επιχείρηση, το στέλεχος είναι σε καλύτερη θέση να ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες του οργανισμού από τον ομόλογό του σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση. Ειδικότερα, ο αντίκτυπος της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στην επιτυχία της εφαρμογής του ISO 9001 μελετήθηκε από διάφορους μελετητές που διαπίστωσαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι απαραίτητη στην άσκηση του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου (Yeungetal., 2003). Σύμφωνα με τους Zelniketal. (2012) υποστηρίζεται ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρακολουθεί και να επιβλέπει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και να καθορίζει, σε συνεργασία με το στέλεχος, την κουλτούρα της διαχείρισης του εν λόγω συστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να τονίζουν πολιτικές και διαδικασίες που συμβάλλουν στη διασφάλιση της εφαρμογής των οδηγιών διαχείρισης και θα πρέπει να βοηθούν να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την αντιμετώπιση των κινδύνων για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Αυτή η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των εργαζομένων, την προσβασιμότητα στις πληροφορίες στον οργανισμό, την αναφορά απάτης καθώς και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Η εργασία καταλήγει επίσης στο συμπέρασμα ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι ενισχύουν την εφαρμογή των μηχανισμών τήρησης αρχείων στον οργανισμό.

Με βάση τα ευρήματα της μελέτης, συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, επηρεάζουν σημαντικά τις οικονομικές αποδόσεις των ΜΜΕ. Ωστόσο, υπάρχουν προκλήσεις στην εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων, ιδίως αν ληφθεί υπόψη ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου που αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των εσωτερικών ελέγχων δεν είναι επαρκώς εξοπλισμένη από το απαιτούμενο τεχνικό δυναμικό, γεγονός που έχει σαφώς επηρεάσει την αποτελεσματικότητά τους, όπως αποκαλύπτεται σε αυτή την εργασία. Οι ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι έχουν επίσης επιταχύνει την αναποτελεσματικότητά τους, η οποία αντικατοπτρίζεται από παράτυπες δραστηριότητες ελέγχου καθώς και από την απουσία τακτικών εκθέσεων.

Όσον αφορά τα επίπεδα επιχειρηματικής γνώσης των επιχειρηματιών στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, οι ιδιοκτήτες φαίνεται από την βιβλιογραφία να είναι πολύ δυσαρεστημένοι με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματικές γνώσεις σε ΤΠΕ είναι απαραίτητες και σημαντικές, καθώς μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των ΜΜΕ. Ωστόσο, δεν φαίνεται να υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της τήρησης των διαδικασιών αδειοδότησης και της οικονομικής απόδοσης, ως μία από τις διαστάσεις των εσωτερικών ελέγχων. Το τελικό συμπέρασμα αυτής της εργασίας μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έγινε, είναι ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της οικονομικής απόδοσης των ΜΜΕ.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της εκτίμησης κινδύνου και της οικονομικής απόδοσης, και ότι η αξιολόγηση κινδύνου είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό του κινδύνου στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εκτιμήσεις κινδύνου ενισχύουν την αξιολόγηση κινδύνου και τον μετριασμό του κινδύνου στην εταιρεία λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες κινδύνου. Επίσης, από την βιβλιογραφία διαπιστώθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η δομή των ΜΜΕ είναι σημαντικά και αξιόπιστα στοιχεία για τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση. Επιπλέον, ο σχεδιασμός των εσωτερικών ελέγχων είναι σημαντικός για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ΜΜΕ. Τέλος, η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να γίνει μια σκόπιμη προσπάθεια εκπαίδευσης των ιδιοκτητών σχετικά με τη σημασία της επιχειρηματικής γνώσης στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ.

Αυτή η μελέτη συνιστά στις ΜΜΕ να αναπτύξουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου που να είναι σύμφωνα με τις οικονομικές τους αποδόσεις του οργανισμού. Οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό στην παρακολούθηση της επιχειρηματικής του απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας, του ελέγχου και της αποτελεσματικότητας ολόκληρου του οργανισμού στο σύνολό του. Αυτή η μελέτη προτείνει στις ΜΜΕ να παρακολουθούν συνεχώς τις οικονομικές τους αποδόσεις πραγματοποιώντας επισκοπήσεις ελέγχου καθώς και επισκοπήσεις αποδόσεων για να βεβαιωθούν ότι οι οργανωτικοί στόχοι επιτυγχάνονται αναλόγως. Επίσης, η εργασία συμβουλεύει τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να αναπτύξουν μηχανισμούς για την παρακολούθηση γεγονότων και συναλλαγών για να διασφαλίσουν ότι επιτυγχάνονται οι οικονομικές επιδόσεις στον οργανισμό.

Οι ίδιες οι ΜΜΕ πρέπει να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να υπάγεται άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο ή τον γενικό διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο έχει την ανώτατη εξουσία ως το υψηλότερο έμπειρο όργανο λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Ως ο ανώτατος ηγέτης του ανώτατου εκτελεστικού συστήματος της επιχείρησης, ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να έχει επίσης πολύ υψηλή εξουσία. Η ίδρυση ενός ιδρύματος εσωτερικού ελέγχου υπό την ηγεσία του διοικητικού συμβουλίου

ή του γενικού διευθυντή μπορεί να συμβάλλει στη διατήρηση της ανεξαρτησίας και της ανώτερης εξουσίας του εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που ευνοεί την εκτέλεση των καθηκόντων εσωτερικού ελέγχου.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση της εμπειρίας, όπως η αποφυγή επιχειρηματικών κινδύνων, η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και η μείωση της κατανάλωσης, ενισχύεται συνεχώς, απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές των επιχειρήσεων να κατανοούν όλες τις πτυχές της λειτουργίας της επιχείρησης. Στο νέο περιβάλλον της οικονομίας, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να εκτελούν ομαλά τις εργασίες εσωτερικού ελέγχου μόνο εάν διαθέτουν πολλαπλές επαγγελματικές δεξιότητες. Ως εκ τούτου, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να προσλάβουν ολοκληρωμένους ή πολυλειτουργικούς εσωτερικούς ελεγκτές.

Για παράδειγμα, θέλουν να προσλάβουν ανθρώπους που είναι καλοί σε έναν συγκεκριμένο τομέα, όπως εκείνους που έχουν δεξιότητες υπολογιστών και εσωτερικού ελέγχου, καθώς και εκείνους που ειδικεύονται σε ακίνητα. Σε μια ομάδα, διαφορετικοί άνθρωποι εστιάζουν σε διαφορετικές πτυχές, έτσι ώστε η σύνθεση των εσωτερικών ελεγκτών να είναι όσο το δυνατόν διαφορετική. Επιπλέον, θα πρέπει να διεξάγεται τακτική εκπαίδευση για υπαλλήλους που έχουν ήδη εισέλθει στην επιχείρηση για να εκπαιδεύσουν τις επαγγελματικές τους γνώσεις και άλλες δεξιότητες, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του έργου του εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντική είναι και η βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που προτείνεται. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να επιστήσουμε την προσοχή των αποδεκτών και των εργαζομένων στον εσωτερικό έλεγχο. Η εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου δεν εξαρτάται μόνο από τους εσωτερικούς ελεγκτές, αλλά χρειάζεται επίσης τη συμμετοχή των ηγετών και όλων των εργαζομένων. Δεύτερον, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός εποπτείας εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος είναι ιδιαίτερα υπεύθυνος για την εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, προκειμένου να παρακολουθούν ενεργά την τάση της εποχής, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν από τα ιδρύματα εσωτερικού ελέγχου ή τα τμήματα

μεγάλων επιχειρήσεων, όπως οι κρατικές επιχειρήσεις, να δημιουργήσουν ένα πιο τυποποιημένο και συστηματικό κέντρο δεδομένων ελέγχου, και να εισάγουν ή να αναπτύξουν ένα ελεγκτικό λογισμικό μηχανογράφησης κατάλληλου για την εσωτερική κατάσταση παραγωγής και τον τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

- **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2017). *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, εκδόσεις Αειφόρος Λογιστική

Λαζαρίδης, Θ., και Δρυμπέτας Ε. (2011). *Εταιρική Διακυβέρνηση-Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία*: Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.

- **Ξένη βιβλιογραφία**

Artola, C. and Genre, V. (2011). *Euro Area SMEs Under Financial Constraints: Belief or Reality?* CESifo Working Paper Series No. 3650. Available at: <http://www.econstor.eu/handle/10419/53136>

Aven T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13

Bromiley P., McShane M., Nair A. & Rustambekov E. (2016). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.

Bukenya, M., & Kinatta, M. (2012). Internal controls and access to commercial loan financing for small scale enterprises in Uganda. *Africa Journal of Business Management*, 6(25), 7446-7458.

Chen, X., & Nie, H. (2011). *Research on internal control of small and medium manufacturing enterprises under comprehensive risk management. Proceedings of 8th International Conference on Innovation and Management*. China: Wuhan University of Technology.

Cika, N. (2018). Development of Internal Controls in Small and Medium Enterprises - Case of Albania. *European Journal of Marketing and Economics*, 1(1), 53–62.

COSO (2017). *Enterprise risk management. integrating strategy and performance-executive summary*. New Jersey: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO (2013). *The 2013 COSO framework and SOX compliance*. Durham. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

DeLoach J. & Thompson J. (2014). *Governance and Operational Performance-Improving Organizational Performance and Governance: How COSO Frameworks Can Help*, Durham: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, p. 24

Eniola, Jacob, O., & Oluwafemi, A. (2016). Effect of Internal Control on Financial Performance of Firms in Nigeria. (A Study of Selected Manufacturing Firms). *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10), 80–85.

European Commission (2015a). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Action Plan on Building a Capital Markets Union*, COM(2015) 468 final.

Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal audit practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*, 20(1), 844-866.

Gamage, C. T., Lock, K. L., & Fernando, A. A. (2014). A Proposed Research Framework: Effectiveness of Internal Control System in State Commercial Banks in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 1(5), 25–44

Harash, E., Al-timimi, S., & Alsaadi, J. (2014). The Influence of Finance on Performance of Small and Medium Enterprises (SMES). *International Journal of Engineering and Innovative Technology*, 4(3), 161–167.

Ibrahim, S., Diibuzie, G., & Abubakari, M. (2017). The Impact of Internal Control Systems on Financial Performance: The Case of Health Institutions in Upper West Region of Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 684–696.

ISO (International Organisation for Standardisation). (2015). *ISO 9001:2015 - quality management system – requirements*.

Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19–34.

Lenz, R., Sarens, G., & Hoos, F. (2017). Internal audit effectiveness: Multiple case study research involving chief audit executives and senior management. *EDPACS*, 55(1), 1–17.

- Mayers, D. and Smith, C.W., (1986). Ownership Structure and Control: The Mutualization of Stock Life Insurance Companies. *Journal of Financial Economics*, 16(1), 73-98
- Mahzan, N., & Chia, M.Y. (2014). Harnessing the benefits of corporate governance and internal audit: advice to SME. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 156-165
- McShane M. (2018).Enterprise risk management: History and a design science proposal.*The Journal of Risk Finance*,19(20, 137-153.
- Njaramba, E. A. N., & Ngugi, J. K. (2014). Influence of Internal Controls on Growth of Small and Medium Enterprises in the Errand Services Businesses in Nairobi County. *International Journal of Current Business and Social Sciences*, 1(1), 30–47
- Obadan, J. A., &Ohiorenoy, J. O. (2013). Succession planning in small business enterprises in EDO State of Nigeria. *European Scientific Journal*, 9(31), 64-76.
- Olabode, O. (2011). The preparedness of SMEs on disaster recovery and business continuity management. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 2(5), 349
- Oseifuah, E. K., & Gyekye, A. B. (2013). Internal control in small and microenterprises in the Vhembe District, Limpopo Province, South Africa. *European Scientific Journal*, 9(4), 241–251.
- Pett J. and Poritz D. (2018).A more effective approach for internal audit: Fostering collaboration across 3 lines of defense can optimize resources and technology for risk management. *Journal of Accountancy*, 225(3), 28-37
- Pierce E. M. and Goldstein J. (2018). ERM and strategic planning: A change in paradigm *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 51-59.
- Poli, M., Pardini, S., Passarelli, I., Citti, I., Cornolti, D., &Picano, E. (2015). The 4A’s improvement approach: A case study based on UNI EN ISO 9001:2008. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11/12), 1113–1130.
- Scapens, R.W., (1985). *Management Accounting: A Review of Recent Developments*, Macmillan Press Ltd, London.

Shanmugam, J. K., & Ali, A. (2012). An Exploratory Study of Internal Control and Fraud Prevention Measures in SMEs. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), 90–99.

Simon, A., Yara, L. H. P., Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2014). An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. *Journal of Cleaner Production*, 66(4), 499–506.

Siwangaza, L., Smit, Y., & Bruwer, J. (2014). The status of internal control in fast moving small medium and micro consumer goods enterprise within Cape Peninsula. *Mediterranean Journal of Social Science*, 5(10), 163-175.

Tomic, B., & Spasojevic Brkic, V. K. (2019). Customer satisfaction and ISO 9001 improvement requirements in the supply chain. *The TQM Journal*, 31(2), 222–238.

Trautman L. J. & Kimbell J. (2018). *Bribery and Corruption: The COSO Framework, FCPA, and UK Bribery Act*.

Wallace, W.A., (1980). *The Economic Role of the Audit in Free and Regulated Markets*, Graduate School of Management, University of Rochester, NY.