



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**

**Χρηματοοικονομική Διοίκηση και  
Εσωτερικός Έλεγχος σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις**

**της**

**Τριανταφυλλίδου Ευσταθίας**

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

**Ιανουάριος 2023**

## Περιεχόμενα

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....</b>	<b>8</b>
ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	8
ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	10
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	13
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	20
ΒΗΜΑΤΑ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ .....	23
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	24
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .....	25
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΑΝΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	26
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΛΑΝΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	26
ΣΥΝΤΑΞΗ ΈΚΘΕΣΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	27
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ .....	29
ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....</b>	<b>33</b>
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ .....	33
ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....	37
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΜΜΕ).....	38
ΚΙΝΔΥΝΟΣ (RISK) .....	41
ΑΠΑΤΗ (FRAUD).....	43
ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT- (FRM) FRAMEWORK).....	48
ΠΛΑΙΣΙΟ COBIT .....	48

ΠΛΑΙΣΙΟ COSO .....	48
ΠΛΑΙΣΙΟ COCO .....	50
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΓΙΑ ΜΜΕ - ΔΙΕΘΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΜΜΕ .....	51
ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ .....	52
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</u></b>	<b><u>56</u></b>
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	57
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	58
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u></b>	<b><u>59</u></b>

## Περίληψη

Η αναγκαιότητα του ελέγχου σε οποιαδήποτε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας πηγάζει από την ατέλεια της ανθρώπινης φύσης. Ο άνθρωπος από την αρχή ως το τέλος της ζωής του πορεύεται με λάθη. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει στόχο να παρουσιάσει τη σημαντικότητα του ελέγχου, εσωτερικού και εξωτερικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εξαιτίας των ανθρωπίνων λαθών καθώς και την επίδρασή του σε αυτές. Γίνεται αναφορά στη δημιουργία του, την εξέλιξη του και στη συγχώνευσή του με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα. Τονίζεται, επίσης, ο κίνδυνος και η απάτη που μπορούν να προκύψουν στις επιχειρήσεις. Συμπερασματικά, αναφέρει ότι απαιτείται η εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ και η άμεση αναγκαιότητα ευαισθητοποίησης των κυβερνήσεων.

## Εισαγωγή

Η αναγκαιότητα ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας πηγάζει από την ατέλεια της ανθρώπινης φύσης. Τα λάθη και οι τέρψεις είναι έμφυτα στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος γεννήθηκε με τις ατέλειες και τις αδυναμίες του, και έζησε και τελείωσε τη ζωή του με αυτές. Φυσικά, η ανάπτυξη της επιστήμης και του πολιτισμού και οι συνθήκες διαβίωσης της κοινωνίας και της οικονομίας γενικότερα, ως ένα βαθμό, είτε θετικές είτε αρνητικές, αυτές οι ατέλειες και αδυναμίες, δεν θα εξαφανιστούν ποτέ γιατί είναι ανθρώπινη φύση<sup>1</sup>. Μαζί τους δημιουργήθηκαν και οι άνθρωποι, οπότε είναι αδύνατο να θεραπεύσει πλήρως την εξαφάνισή τους. Τα λάθη προκαλούνται από ατελείς ανθρώπινες ικανότητες, όπως λέει η περίφημη παροιμία «Κανείς δεν είναι αλάνθαστος». Η ανεντιμότητα, ο δόλος και η απάτη προκαλούνται από την ατέλεια της ανθρώπινης ηθικής, εδώ μια άλλη άποψη μας λέει ότι «κανείς δεν είναι αθώος».

Η έννοια της υπεξαίρεσης και της απάτης περιλαμβάνει επίσης τη σύνταξη ανέντιμων και αναληθών οικονομικών καταστάσεων που παρουσιάζουν ψευδή εικόνα της οικονομικής κατάστασης μιας εταιρείας και εξαπατούν τους ενδιαφερόμενους (μετόχους, κράτος κ.λπ.). Εφόσον «κανείς δεν είναι αλάνθαστος» και κανείς δεν είναι αθώος», είναι αδύνατο να αφαιρεθούν εντελώς τα λάθη, η ανεντιμότητα και η απάτη από την ανθρώπινη φύση και η μόνη λύση που απομένει είναι η καταπολέμησή τους, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της οργάνωσης, στην οικονομική διαχείριση κάθε ξένης περιουσίας. Ο ουσιαστικός και ανεξάρτητος εξωτερικός έλεγχος πρέπει να συμπληρώνεται από το πλήρες σύστημα εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού. Επομένως, ο έλεγχος είναι απαραίτητο συμπλήρωμα σε οποιαδήποτε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας. Αυτό είναι ασφάλιση έναντι λάθους, ανεντιμότητας, κλοπής και απάτης<sup>2</sup>.

Επιχειρήσεις και οργανισμοί βρίσκονται σε διαρκή αντιπαράθεση με τη βελτίωση της απόδοσής τους σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει όλες τις εγγυήσεις. Αυτή η βελτίωση επιδιώκεται όλο και περισσότερο μέσω της αποκέντρωσης των αποφάσεων για τη διασφάλιση της ακαταλληλότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες, ο διευθυντής της εταιρείας θα κάνει συνήθως ερωτήσεις σχετικά με το αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του οργανισμού, που ασκείται από τον ίδιο και από τους συνεργάτες του<sup>3</sup>. Σε αυτό το πλαίσιο συμβαίνει ο εσωτερικά έλεγχος, μια ανεξάρτητη αντικειμενική διασφάλιση και επιχειρηματική συμβουλευτική, με σκοπό να

---

<sup>1</sup>(Παπαστάθης, 2003)

<sup>2</sup>(Καζαντζής, 2006)

<sup>3</sup>(Baker, 2010)

προσθέσει αξία και να οδηγήσει στη βελτίωση της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές. Για να «επιβιώσει» και να πετύχει μια επιχείρηση σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να υιοθετήσει πολιτικές που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, ενισχύοντας έτσι την επιχειρηματική ανάπτυξη και την αύξηση της κερδοφορίας. Ωστόσο, για την επίτευξη αυτού του στόχου, η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να αλλάξει τις μεθόδους διαχείρισης που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν και να υιοθετήσει νέες μορφές διοίκησης προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια πτυχή της διαχείρισης που βοηθά τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς παρατηρούμενες εξελίξεις και αναδιοργανώσεις<sup>4</sup>. Την τελευταία δεκαετία, υπήρξε ένα χρήσιμο εργαλείο για τις επιχειρήσεις για να επιτύχουν όλους τους στόχους τους.

Ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας είναι να τη βοηθήσει να αναπτύξει όλες τις στρατηγικές που οδηγούν στην ανάπτυξή της, της δίνουν αξία και βελτιώνουν τις δραστηριότητές της. Η ανάπτυξη των εσωτερικών ελέγχων προέρχεται από την αδυναμία πολλών επιχειρήσεων να ελέγξουν πλήρως όλους τους κλάδους τους, από την ανάγκη προστασίας κάθε οικονομικής μονάδας από κινδύνους που προκύπτουν. Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι που περιβάλλουν την επιχείρηση πρέπει να γίνουν αντιληπτοί αμέσως, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να τους αξιολογήσει και να βρει τρόπους να τους αντιμετωπίσει. Οι εσωτερικοί έλεγχοι συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των κινδύνων. Η διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου καθοδηγεί τις εταιρείες να επιτύχουν τους εταιρικούς τους στόχους και να προστατεύσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία<sup>5</sup>. Κάθε μέρα, οι εταιρείες καλούνται να αντιμετωπίσουν κινδύνους που δεν φαντάζονταν ποτέ πιθανούς.

Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει την εμπειρία και τη γνώση για να αντιμετωπίσει άμεσα τους κινδύνους, καθώς η αντίθετη κατάσταση μπορεί να έχει καταστροφικές συνέπειες για την ίδια την εταιρεία. Επιπλέον, πρέπει να χρησιμοποιούν κατάλληλα πλαίσια εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου για την αποφυγή περιπτώσεων απάτης και να δημιουργούν ένα ισχυρό περιβάλλον

---

<sup>4</sup>(Chan, 1995)

<sup>5</sup>(Meigs et al., 1984)

εσωτερικού ελέγχου που αυξάνει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της ίδιας της εταιρείας και των οικονομικών της καταστάσεων<sup>6</sup>.

Στις αρχές αυτού του αιώνα οι χρηματοπιστωτικές αγορές και η παγκόσμια οικονομία κλονίστηκε από τα μεγάλα οικονομικά σκάνδαλα. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για νομική και κανονιστική μεταρρύθμιση με στόχο την προώθηση και τη δημιουργία καλύτερης εταιρικής διακυβέρνησης. Κατά συνέπεια, αυτό οδήγησε στην εισαγωγή του υποχρεωτικού εσωτερικού ελέγχου τόσο σε ιδιωτικό όσο και σε δημόσιο τομέα. Στις μέρες μας, αν και ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναπόσπαστο μέρος της καλής εταιρικής διακυβέρνησης, δεν έχει ερευνηθεί επαρκώς. Εξαιτίας αυτού, ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών σε μια οργάνωση, το επίπεδο της ανεξαρτησίας τους, τις συγκρούσεις και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση στις εργασιακές τους ανάγκες πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά μαζί με τις προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν στο μέλλον. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία από τις βασικές διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου που θα έπρεπε να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση ενός συγκεκριμένου οργανισμού<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>(Florina et al., 2013)

<sup>7</sup>(Sawyer, 1995)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Αντικείμενο, σκοπός και αποτελεσματικότητα

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε το σκοπό, το αντικείμενο και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα δώσουμε έναν ορισμό για τον έλεγχο γενικά και για τον εσωτερικό έλεγχο ειδικότερα, και θα παραθέσουμε τα συστήματα και τις διεθνείς προδιαγραφές εσωτερικού ελέγχου. Θα ακολουθήσουμε τη μεθοδολογία του εσωτερικού ελέγχου και θα αναλύσουμε το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σωστός έλεγχος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και όχι μόνο, για την ορθή τους λειτουργία και για την αποφυγή προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από εξωτερικούς ελέγχους.

### Ορισμοί Ελέγχου και Εσωτερικού Ελέγχου

Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι αυτοί που οργανώνονται εντός μιας εταιρείας και ασκούνται από τους υπαλλήλους της. Ο όρος «εσωτερικός έλεγχος» δεν αναφέρεται μόνο σε ειδικές υπηρεσίες ελέγχου που μπορεί να υπάρχουν σε μια εταιρεία ή σε υπαλλήλους που εκτελούν προληπτικούς ελέγχους μαζί με άλλες αρμοδιότητες, αλλά σε ολόκληρο το σύστημα οργανωτικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση ενεργειών διαχείρισης και τους λογιστικούς εκπροσώπους τους. Ο σωστός όρος για ολόκληρο το σύστημα είναι "σύστημα εσωτερικού ελέγχου". Δηλαδή, ο όρος «εσωτερικός έλεγχος» ή «σύστημα εσωτερικού ελέγχου» αναφέρεται σε: ευθύνες των εργαζομένων, δικαιολογητικά εισερχόμενα και εξερχόμενα, διαδρομές και τους ελέγχους τους, και κυρίως ποιοι υπάλληλοι εκτελούν αυτά τα καθήκοντα, τους λογαριασμούς που τηρούνται, τον τρόπο που ειδοποιούνται, και τους εργαζόμενους που ειδοποιούν<sup>8</sup>.

Εννοιολογικά, ο όρος «έλεγχος» ορίζεται ως ένας πολυδιάστατος μηχανισμός που περιλαμβάνει την παροχή καθοδήγησης, ρυθμιστική παρέμβαση, τον καθορισμό ορίων, τον περιορισμό και την απαγόρευση, τον έλεγχο, την επανεξέταση και την επιβεβαίωση. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι το σύστημα με το οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας επιδιώκει να ελέγξει τις λειτουργίες της εταιρείας σύμφωνα με τους κανόνες και τις πολιτικές της. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου ορίζεται ως ένα σύνολο ελέγχων που έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των

---

<sup>8</sup>(Chun, 1997)



εταιρικών στόχων και χρησιμοποιείται από μια εταιρεία για τη διευκόλυνση, την κατεύθυνση, τον περιορισμό, τη διαχείριση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο διαφόρων δραστηριοτήτων.

Λόγω του αντικειμένου του εσωτερικού ελέγχου, για να το αναλύσουμε και να το κατανοήσουμε καλύτερα, θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε στη διάκριση του ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος, ως «σύμβουλος της διοίκησης», δεν περιορίζεται στον «παραδοσιακό» οικονομικό έλεγχο, δηλαδή στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων, αντίθετα, η εφαρμογή του είναι πολύ ευρύτερη. ο αριθμός και οι τρέχουσες διαστάσεις και οι διακρίσεις μεταξύ αυτών των τριών τύπων-κατηγοριών, δηλαδή ο έλεγχος διαχείρισης, οικονομικού και λειτουργικού ελέγχου θέτουν όρια, αν και έχει ξεφύγει πολύ από αυτά τα παραδοσιακά πλαίσια<sup>9</sup>. Εφόσον ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει στην αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή του ελέγχου όλων των διαδικασιών, μπορούμε με ασφάλεια να ισχυριστούμε ότι υπάρχουν τόσα είδη εσωτερικού ελέγχου όσες και δραστηριότητες σε έναν οργανισμό, δηλαδή έχουμε οικονομικό έλεγχο, διοίκηση, λειτουργίες, έλεγχος παραγωγής, διάφοροι τεχνικοί έλεγχοι, αγορές και πωλήσεις, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, έλεγχος ποιότητας, διαχείριση αποθεμάτων, μέσα παραγωγής και γενικός έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων που ενδιαφέρουν τον έλεγχο.

Τα είδη ελέγχων διακρίνονται ως εξής:

- Χρηματοοικονομικός έλεγχος
- Διοικητικός Έλεγχος
- Λειτουργικός ή διοικητικός έλεγχος

**Χρηματοοικονομικός έλεγχος:** Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος περιλαμβάνει τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων μιας οικονομικής μονάδας με σκοπό την τεκμηρίωση σφαλμάτων ή παρατυπιών που δεν πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις οικονομικές καταστάσεις. Έχουν σχεδιαστεί για να προστατεύουν τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και αποτελούν τη σημαντικότερη κατηγορία ελέγχου για όσους ασκούν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία.

**Διοικητικός Έλεγχος:** Ο διοικητικός έλεγχος περιλαμβάνει τον έλεγχο των στελεχών της εταιρείας. Σκοπός τους είναι να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού

---

<sup>9</sup>(Casson, 2010)

προσωπικού. Μπορεί να διεξαχθεί από εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές. Μερικά από τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να «αξιολογηθεί» η αποτελεσματικότητα είναι: οι δείκτες ρευστότητας, τα μεικτά και καθαρά περιθώρια κέρδους, οι σχέσεις στο χώρο εργασίας και η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων.

**Λειτουργικός ή διοικητικός έλεγχος:** Ο λειτουργικός (ή διοικητικός) έλεγχος αναφέρεται σε έλεγχο που διενεργείται στη λειτουργία μιας επιχείρησης και πόσο αποτελεσματικός είναι. Η διοίκηση, το επιχειρηματικό πεδίο της εταιρείας και οι κανονισμοί και οι νόμοι που πρέπει να εφαρμόζονται είναι οι τομείς στους οποίους ασκείται ο λειτουργικός έλεγχος<sup>10</sup>.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι οι λειτουργικοί (ή διαχειριστικοί) έλεγχοι αποκτούν «θεμέλια» με την πάροδο του χρόνου, καθώς έχουν σχεδιαστεί για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και τον τρόπο επίτευξής της, την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας και την εύρεση συστάσεων για τη βελτίωση συγκεκριμένων λειτουργιών. Οι τρεις τύποι ελέγχων που αναπτύχθηκαν παραπάνω είναι οι πιο σημαντικοί. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πολλές άλλες κατηγορίες ελέγχων όπως έλεγχοι συμμόρφωσης, ειδικοί έλεγχοι, κοινωνικοί έλεγχοι, προληπτικοί έλεγχοι, κατασταλτικοί έλεγχοι, τακτικοί ή ad hoc έλεγχοι. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι οι γενικότερες κατηγορίες ελέγχων είναι οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί. Η πρώτη εκτελείται από εσωτερικούς ελεγκτές της εταιρείας (οι οποίοι είναι και υπάλληλοι), ενώ η δεύτερη από ανεξάρτητο εγγεγραμμένο ελεγκτή-λογιστή.

### Το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Με την ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου Γύρω στο 1900, ο εσωτερικός έλεγχος ήταν η επανεκτέλεση ορισμένων λογιστικών διαδικασιών, ως υπηρεσία στη λογιστική διαχείριση μεσαίου επιπέδου. Μέχρι τη δεκαετία του 1940, η προσέγγιση είχε μετατραπεί στην παροχή διασφάλισης σχετικά με τα συστήματα εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, με βάση ότι η διασφάλιση ελέγχου βάσει απόδοσης δεν ήταν πλέον εφικτή όταν οι διαδικασίες είχαν γίνει πιο περίπλοκες και ο όγκος των συναλλαγών είχε γίνει πολύ μεγαλύτερος. Αλληλοεπικάλυψη με αυτή τη μετάβαση ήταν μια αλλαγή στον εσωτερικό έλεγχο, παρέχοντας βεβαιότητα για όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όχι μόνο για τις λογιστικές διαδικασίες. Στη συνέχεια, τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια προσέγγιση βάσει κινδύνου

---

<sup>10</sup>(KPMG, 2006)

για τον εσωτερικό έλεγχο, με βάση ότι, καθώς οι πόροι εσωτερικού ελέγχου είναι πεπερασμένοι και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι όλο και πιο περίπλοκες και επικίνδυνες, είναι πιο σημαντικό να εστιάσουμε στην παροχή αξιόπιστης διασφάλισης επιχειρηματικών διαδικασιών που μετριάζουν τους κύριους κινδύνους της επιχείρησης

Το πρώτο σύνολο προτύπων εσωτερικού ελέγχου δεν δημοσιεύτηκε από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA) μέχρι το 1978<sup>11</sup>. Αποδείχτηκε δύσκολο να επικαιροποιηθούν και από το 1978 τέθηκαν σε ισχύ νέα Πρότυπα την 1η Ιανουαρίου 2002, στα οποία πολλές τροποποιήσεις έγιναν στη συνέχεια. Ένα πλεονέκτημα των προτύπων είναι ότι είναι παγκόσμια, αντανακλώντας την οργάνωση του επαγγέλματος κάτω από τη διεθνή ομπρέλα της IIA. Οι αδυναμίες περιλαμβάνουν την έλλειψη αναγνώρισής τους, τις περιορισμένες ευκαιρίες επιβολής τους και τον μεταβλητό βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται τόσο γεωγραφικά όσο και από το πρότυπο εσωτερικού ελέγχου έως το πρότυπο. Η πρώτη αδυναμία καταδεικνύεται από την απουσία οποιασδήποτε αναφοράς στη ΔΣ ή στα Πρότυπά τους στο νέο πρότυπο εξωτερικού ελέγχου σχετικά με τη χρήση της εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών<sup>12</sup>. Αν και τα Πρότυπα του 2002 αναθεωρούνται τακτικά, το Ινστιτούτο βρίσκεται τώρα, όπως και το 1978, σε ένα σταυροδρόμι. Το θέμα είναι εάν τα υπάρχοντα Πρότυπα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω αναγκαίες βελτιώσεις ή εάν, για άλλη μια φορά, θα πρέπει να ανασχεδιαστούν πλήρως. Αν και αυτό είναι ένα δύσκολο ερώτημα, μια μεγαλύτερη πρόκληση είναι να επιτευχθεί συναίνεση σχετικά με το ποια θα πρέπει να είναι τα μελλοντικά Πρότυπα. Εν τω μεταξύ, ως απάντηση στην παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, άλλα μέρη κινούνται στον χώρο που αφήνει το Ινστιτούτο, ορίζοντας τις βέλτιστες πρακτικές εσωτερικού ελέγχου με τρόπους που υπερβαίνουν τα τρέχοντα πρότυπα του Ινστιτούτου.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρείας είναι ένα σύστημα που επηρεάζεται από τη διοίκηση και το προσωπικό της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της κατάλληλης οργάνωσης των λειτουργιών της εταιρείας, της κατανομής των εξουσιών και ευθυνών, της οικονομικής και λογιστικής οργάνωσης και όλων των μέτρων και διαδικασιών που εφαρμόζονται. Παρέχεται εύλογη διασφάλιση για την ασφαλή φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων, την ακρίβεια και την αξιοπιστία των λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων, τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οικονομίας των δραστηριοτήτων και την ενθάρρυνση και τη

---

<sup>11</sup>(Manson, 2007)

<sup>12</sup>(Institute of Internal Auditors, 2009)

μέτρηση των συμμορφούμενων επιχειρήσεων στις στρατηγικές των πολιτικών της Διοίκησης και σχετικοί Νόμοι και κανονισμοί που σχετίζονται με την εφαρμογή του νόμου». Η σημασία και η καίρια θέση του εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζεται μέσα από ένα τυπικό οργανόγραμμα της εταιρείας, στο οποίο κατέχει ιδιαίτερα υψηλή θέση.<sup>13</sup>

Ως στοιχεία εσωτερικού ελέγχου έχουν καθοριστεί τα ακόλουθα:

**Περιβάλλον Ελέγχου:** Είναι το πιο σημαντικό συστατικό του ελέγχου καθώς επηρεάζει την ανθρώπινη επαγγελματική συμπεριφορά των στελεχών της εταιρείας και είναι καθοριστικό στη διαμόρφωση της επαγγελματικής τους φιλοσοφίας. Η ακεραιότητα και η ηθική είναι αξίες που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να θεωρείται κατάλληλο και αποτελεσματικό και σε συνδυασμό με τις σωστές διοικητικές πολιτικές, να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου<sup>14</sup>.

**Εκτίμηση Κινδύνων:** Είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να αξιολογούν και να διαχειρίζονται τους επιχειρηματικούς κινδύνους με τον κατάλληλο τρόπο, καθώς αυτό ελαχιστοποιεί την ανακριβή παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων. Για το σκοπό αυτό, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διασφαλίζουν ότι η εταιρεία κατανοεί τους κινδύνους, τους αξιολογεί και ότι βρίσκει πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους.

**Μέτρα Εσωτερικού έλεγχου:** Οι κύριοι εσωτερικοί έλεγχοι περιλαμβάνουν αρχικά την ύπαρξη κατάλληλων λογιστικών συστημάτων για τη διασφάλιση πλήρων, ιστορικών και χρονολογικών πτυχών όπως ο προϋπολογισμός και η απόδοση. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται και καταγράφονται μια σειρά μηχανισμών μέσω προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων για την εξασφάλιση της ακρίβειας όλων των συναλλαγών. Τρίτον, ο έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων, όπως η απογραφή των περιουσιακών στοιχείων, ο έλεγχος της πρόσβασης, η απαγόρευση εισόδου σε ορισμένα άτομα μέσω ορισμένων φραγμών, διασφαλίζει την ασφάλεια των οικονομικών μονάδων. Τέλος, ο διαχωρισμός των καθηκόντων διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, κρίθηκε απαραίτητο να συνδεθεί το έργο ενός στελέχους

---

<sup>13</sup>(Abbott et al., 2010)

<sup>14</sup>(Diamond, 2002)

με το έργο ενός άλλου ή άλλων, καθώς μόνο έτσι διασφαλίζεται η διαφάνεια της συναλλαγής και αποφεύγονται τυχόν απαρατήρητα λάθη<sup>15</sup>.

**Επικοινωνία και Πληροφορίες:** Η άριστη γνώση ενός εσωτερικού ελεγκτή σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα, το λογισμικό, τους ανθρώπινους πόρους και τα λογιστικά συστήματα μιας οικονομικής μονάδας μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο αποτυχίας των συναλλαγών που έχουν πραγματοποιηθεί ή πρόκειται να πραγματοποιηθούν και αντανακλάται στις οικονομικές καταστάσεις.

**Παρακολούθηση του συστήματος:** Ο τακτικός έλεγχος του συστήματος διασφαλίζει την αποτελεσματικότερη λειτουργία του και τον εκσυγχρονισμό του, ώστε να αποτρέπεται η διοίκησή του από τη δυνητική εκτέλεση όλων όσων παρέχει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Εδώ, αξίζει να αναφέρουμε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθιστούν αποτελεσματικό ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου: 1. Επαγγελματικά ικανοί και υπεύθυνοι υπάλληλοι 2. Οργανωτική δομή 3. Καλά σχεδιασμένο λογιστικό σύστημα 4. Μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση προσωπικού στα περιουσιακά στοιχεία<sup>16</sup>.

### Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου εκτελούνται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, για οργανισμούς που διαφέρουν ως προς τον σκοπό, το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τη δομή, και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Αν και αυτές οι διαφορές μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου (τα Πρότυπα) είναι θεμελιώδης για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων των εσωτερικών ελεγκτών. Μαζί με τον Κώδικα Δεοντολογίας, τα Πρότυπα περιέχουν όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Πρακτικής, επομένως η συμμόρφωση με τον Κώδικα Δεοντολογίας και τα Πρότυπα αποδεικνύει τη συμμόρφωση με όλα τα υποχρεωτικά στοιχεία του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικής Πρακτικής<sup>17</sup>.

Τα πρότυπα εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: πρότυπα χαρακτηριστικών και πρότυπα υλοποίησης. Τα κριτήρια χαρακτηριστικών αφορούν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και

---

<sup>15</sup>(Kinney, 2003)

<sup>16</sup>(Nardo, 2011)

<sup>17</sup>(Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2022)

των ατόμων που εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο. Τα πρότυπα συμπεριφοράς περιγράφουν τη φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν πρότυπα ποιότητας βάσει των οποίων αξιολογούνται αυτές οι υπηρεσίες. Τα χαρακτηριστικά και τα πρότυπα συμπεριφοράς ισχύουν για όλες τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου. Ένας άλλος αξιοσημείωτος στόχος είναι το πρόσθετο στιβαρό πλαίσιο παροχής υπηρεσιών που συνθέτει τη μονάδα ελέγχου. Επίσης, θεσπίζει τη βάση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και τελικά συμβάλλει στην καλύτερη βελτίωση της οργάνωσης των διαδικασιών της μονάδας εσωτερικού ελέγχου. Επομένως, το διεθνές πρότυπο εσωτερικού ελέγχου είναι ένα χαρακτηριστικό πρότυπο χαρακτηριστικών που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που εφαρμόζει τον εσωτερικό έλεγχο. Είναι επίσης σημαντικό να αναφέρουμε τα κριτήρια απόδοσης που περιγράφουν τη δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου προσθέτοντας τα κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, τα κριτήρια εφαρμογής είναι συγκεκριμένα για δύο κριτήρια για κάθε τομέα δραστηριότητας.

Ειδικά στον τομέα της λογιστικής και της επιστήμης του ελέγχου, τα διεθνή πρότυπα είναι ένας τρόπος ενίσχυσης της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής ποσοτικής αναφοράς και βελτίωσης της ποιότητας του ελεγκτικού έργου, με απώτερο στόχο την τόνωση των διεθνών ροών κεφαλαίων και επενδύσεων, τη βελτίωση της προσανατολισμένης στην αγορά παγκόσμιας οικονομίας και τοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε παγκόσμιες αγορές<sup>18</sup>. Στην πραγματικότητα, όσον αφορά την ενσωμάτωση των διεθνών προτύπων ελέγχου, λογιστικής και χρηματοοικονομικής αναφοράς στο δημόσιο τομέα, στόχος είναι τόσο η βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης σε διεθνές επίπεδο σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής διακυβέρνησης όσο και η προώθηση της καλύτερης συνεργασία μεταξύ των χωρών. Κυβερνήσεις και Κράτη για την επίτευξη συμφωνηθέντων στόχων στον τομέα της διεθνούς συνεργασίας. Φυσικά, ενώ υπάρχει ιδιαίτερο ερευνητικό και επιστημονικό ενδιαφέρον για την πρόοδο εφαρμογής και την αποτελεσματικότητα των διεθνών σχημάτων τυποποίησης, σε πολλές περιπτώσεις η ενσωμάτωση αυτών των προτύπων σε τοπικά πλαίσια δεν ήταν εύκολη υπόθεση<sup>19</sup>.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν την κατάσταση, όπως τα διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια και η άρνηση διαφόρων ομάδων συμφερόντων να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές. Επιπλέον, λόγω της ιδιαιτερότητας των δημόσιων οργανισμών, η

---

<sup>18</sup>(Quack, 2006)

<sup>19</sup>(Barrett et al., 2005)

ενσωμάτωση και εφαρμογή διεθνών προτύπων στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει περισσότερες δυσκολίες. Μάλιστα, ο τομέας της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει περισσότερα εμπόδια, δεδομένης της εξάρτησής του από τις υπάρχουσες κυβερνητικές πολιτικές και το συχνά περιοριστικό θεσμικό περιβάλλον. Όσον αφορά την ενσωμάτωση των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου στις διαδικασίες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου δημόσιων οργανισμών και ιδιωτικών εταιρειών, έχει υποστηριχθεί ότι αυτό απαιτεί μια ισχυρή συμμαχία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών<sup>20</sup>. Στον δημόσιο τομέα, η αποτελεσματική εφαρμογή τους σχετίζεται άμεσα με την πολιτική επιρροή από το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον και την αντιληπτή νομιμότητά τους, καθώς και με την ποιότητα της τεχνολογίας και την τεχνολογική προσαρμογή που είναι απαραίτητη για την επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Επιπλέον, ο Mennicken<sup>21</sup> επεσήμανε ότι η υιοθέτηση διεθνών ελεγκτικών και λογιστικών προτύπων από τους εθνικούς κυβερνητικούς μηχανισμούς πρέπει επίσης να προσαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό στα αντίστοιχα πρότυπα του δυτικού κόσμου, όπως έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα. Σε κάθε περίπτωση, η ενσωμάτωση των διεθνών ελεγκτικών προτύπων είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, αλλά προσφέρει σημαντικά οφέλη όσον αφορά τη συγκρισιμότητα και την ενίσχυση του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου<sup>22</sup>. Όπως επισημαίνεται στις εκθέσεις ΙΑ<sup>23</sup>, η τυποποίηση των εσωτερικών ελέγχων είναι μια βασική μεταβλητή που επηρεάζει την εταιρική ποιότητα. Το ελεγκτικό έργο εξαρτάται από την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των ελεγκτών. Επομένως, όταν οργανισμοί του δημόσιου τομέα, ιδίως οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, διενεργούν εσωτερικούς ελέγχους, η υιοθέτηση και χρήση διεθνών ελεγκτικών προτύπων μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ελεγκτικού έργου, προωθώντας έτσι τη χρηστή δημόσια διακυβέρνηση. Τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (IAS) και τα Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας εκδίδονται από το International Auditing and AssuranceStandards Board (IAASB) της Διεθνούς Ομοσπονδίας Λογιστών (IFAC) και στην Ελλάδα εφαρμόζονται βάσει του Ν. 3693/2008.

Στην αρχική καθοδήγηση των Διεθνών Προτύπων Ελέγχου (IAS), η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ορίστηκε ως μια δραστηριότητα αξιολόγησης που ιδρύθηκε ή παρέχεται ως υπηρεσία σε μια οντότητα της οποίας οι λειτουργίες περιλαμβάνουν την εξέταση, την

---

<sup>20</sup>(Gendron et al., 2007)

<sup>21</sup>(Mennicken, 2008)

<sup>22</sup>(Gendron et al., 2007)

<sup>23</sup>(Institute of Internal Auditors , International Professional Practice Framework (IPPF), 2009)

αξιολόγηση και την παρακολούθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δύο ετών. Ορίζει επίσης ως εσωτερικό ελεγκτή ένα άτομο που εκτελεί δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου και μπορεί να ανήκει στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή σε αντίστοιχη λειτουργία. Επιπρόσθετα, σημειώθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις το IAS μπορεί να μην σχετίζεται με την εκτέλεση του εσωτερικού ελέγχου, όπως το IAS 610 σχετικά με την ευθύνη των εξωτερικών ελεγκτών να ελέγχουν το έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Το IAS 200 καθορίζει τις γενικές ευθύνες του ανεξάρτητου ελεγκτή κατά τη διενέργεια ελέγχου οικονομικών καταστάσεων, δηλώνει τους γενικούς στόχους του ελεγκτή και εξηγεί τη φύση και το εύρος του ελέγχου. Εξηγεί επίσης το εύρος, το πεδίο εφαρμογής και τη δομή του ISA και περιλαμβάνει απαιτήσεις για τον προσδιορισμό των γενικών ευθυνών των ελεγκτών που ισχύουν για όλους τους ελέγχους.

Το IAS 200 αναφέρει ότι ο σκοπός ενός ελέγχου είναι να αυξήσει το επίπεδο εμπιστοσύνης των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων εκφράζοντας τη γνώμη του ελεγκτή ως προς το εάν οι οικονομικές καταστάσεις έχουν συνταχθεί σύμφωνα με το ισχύον πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς.

Το IAS 210 αναφέρεται στο Ευθύνη για τη συμφωνία των όρων της ανάθεσης ελέγχου με τη διοίκηση και τους υπεύθυνους για τη διακυβέρνηση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού της ύπαρξης ορισμένων προϋποθέσεων για τη διεξαγωγή του ελέγχου και των ευθυνών της διοίκησης. Πράγματι, πρέπει να σημειωθεί ότι η διοίκηση πρέπει να παρέχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που γνωρίζει σε σχέση με την προετοιμασία των οικονομικών καταστάσεων και σε εκείνες εντός του οργανισμού από τους οποίους ο ελεγκτής επιθυμεί να λάβει ελεγκτικά τεκμήρια.

Το IAS 220 περιλαμβάνει ελεγκτές στις Ειδικές αρμοδιότητες για διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας για ελέγχους οικονομικών καταστάσεων και, όπου τους ανατίθενται, οι υπεύθυνοι για την επανεξέταση της εν λόγω διασφάλισης σύμφωνα με τις σχετικές απαιτήσεις δεοντολογίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τις οδηγίες του ΔΟΛ, οι βασικές αρχές της επαγγελματικής δεοντολογίας περιλαμβάνουν την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα, την επαγγελματική επάρκεια και επιμέλεια, την εμπιστευτικότητα και την επαγγελματική συμπεριφορά.

Το IAS 340 καθορίζει επίσης τις ευθύνες του ελεγκτή για την προετοιμασία της τεκμηρίωσης ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, περιγράφοντας συγκεκριμένες απαιτήσεις



τεκμηρίωσης, συμπεριλαμβανομένης της έγκαιρης προετοιμασίας, της τεκμηρίωσης των διαδικασιών ελέγχου και της ολοκλήρωσης του τελικού ελέγχου Έλεγχος φακέλων. Ιδιαίτερη σημασία για τον εσωτερικό έλεγχο από τις τοπικές αρχές είναι το ISA 240 για την ευθύνη των ελεγκτών για απάτη κατά τους ελέγχους των οικονομικών καταστάσεων. Συνεπώς, οι στόχοι του ελεγκτή είναι να εντοπίσει και να αξιολογήσει τους κινδύνους ουσιώδους ανακρίβειας λόγω απάτης, να συγκεντρώσει επαρκή και κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια σχετικά με τους εκτιμώμενους κινδύνους ουσιώδους ανακρίβειας λόγω απάτης και να ανταποκριθεί κατάλληλα όταν εντοπίζεται απάτη ή υπάρχει υπόνοια περιόδου.

Επιπλέον, το IAS 250 αναφέρει ότι οι ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την εξέταση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού με νόμους και κανονισμούς, σημειώνοντας ότι η μη συμμόρφωση σχετίζεται με σκόπιμες ή ακούσιες πράξεις ή παραλείψεις που παραβιάζουν το ισχύον νομικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των συναλλαγών που διενεργήθηκαν και του ονόματος του οργανισμού. Μάλιστα, σημειώθηκε ότι οι ελεγκτές του δημόσιου τομέα ενδέχεται να αναφέρουν μη συμμόρφωση σε νομοθέτες ή άλλες αρχές.

Το IAS 260 καθορίζει τις ευθύνες του ελεγκτή στο πλαίσιο του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων για την επικοινωνία με τους αρμόδιους για τη διακυβέρνηση, που στην περίπτωση των τοπικών αρχών είναι το δημοτικό συμβούλιο.

Ομοίως, το IAS 265 επιβάλλει στους ελεγκτές το καθήκον να επικοινωνούν με τους υπεύθυνους για τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση των ελλείψεων στον εσωτερικό έλεγχο, δηλαδή των ελλείψεων στην επικοινωνία που είναι εγγενείς στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, το IAS 300 ορίζει την ευθύνη του ελεγκτή για τον σχεδιασμό του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, ο οποίος περιλαμβάνει τη φύση, το χρονοδιάγραμμα και το εύρος των αναμενόμενων διαδικασιών εκτίμησης κινδύνου, των ελεγκτικών διαδικασιών και άλλων προγραμματισμένων ελεγκτικών διαδικασιών.

Το IAS 315 αντιμετωπίζει τις ευθύνες του ελεγκτή για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, έχοντας κατανόηση των περιστάσεων του οργανισμού. Για να προσδιορίσουν εάν ένας κίνδυνος είναι σημαντικός, οι ελεγκτές θα πρέπει να εξετάσουν εάν σχετίζεται με απάτη και πρόσφατες σημαντικές οικονομικές και λογιστικές εξελίξεις, την πολυπλοκότητα της συναλλαγής, εάν ο κίνδυνος περιλαμβάνει συναλλαγές συνδεδεμένων μερών ή ασυνήθιστες συναλλαγές και τον βαθμό

υποκειμενικότητας στη μέτρηση των χρηματοοικονομικών πληροφοριών, ιδίως εκείνες με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας μέτρησης.

Το IAS 320 αντιμετωπίζει την ευθύνη του ελεγκτή για την εφαρμογή εννοιών υλικής κλίμακας κατά το σχεδιασμό και τη διενέργεια ελέγχων των οικονομικών καταστάσεων. Ειδικά για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα,<sup>47</sup> οι κύριοι χρήστες των οικονομικών καταστάσεων είναι οι νομοθετικές και εποπτικές αρχές, σημειώνοντας ότι ο καθορισμός του βασικού μεγέθους επηρεάζεται από τη νομοθεσία και ότι στη διαδικασία ελέγχου, το ακαθάριστο ή το καθαρό κόστος μπορεί να είναι τα κατάλληλα σημεία αναφοράς. Συνιστάται επίσης αυτά να είναι τα σημεία αναφοράς για τον καθορισμό του βασικού μεγέθους όταν οι δημόσιοι φορείς είναι θεματοφύλακες δημοσίων περιουσιακών στοιχείων.

Αντίστοιχα, το IAS 330 επιβάλλει στον ελεγκτή την ευθύνη να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας που ανακαλύφθηκε κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων. Αυτά περιλαμβάνουν την έμφαση στην ομάδα ελέγχου της ανάγκης διατήρησης επαγγελματικού σκεπτικισμού, τον διορισμό πιο έμπειρου προσωπικού με εξειδικευμένες δεξιότητες, την ενίσχυση της επίβλεψης, την ενσωμάτωση πρόσθετων στοιχείων απρόβλεπτου και την πλήρη αναθεώρηση της φύσης, του χρόνου και του εύρους των ελέγχων.

Το IAS 402 αντιμετωπίζει την ευθύνη του ελεγκτή να αποκτήσει επαρκή και κατάλληλα ελεγκτικά τεκμήρια όταν μια οντότητα χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ενός ή περισσότερων οργανισμών παροχής υπηρεσιών. Ειδικά για τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, πρέπει να επισημανθεί ότι ο ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει την ισχύουσα νομοθεσία σε αυτές τις περιπτώσεις προκειμένου να κατανοήσει τα δικαιώματα πρόσβασής του στις οντότητες χρήστη του οργανισμού παροχής υπηρεσιών<sup>24</sup>.

Το IAS 450 δηλώνει ότι οι ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της επίδρασης των σφαλμάτων που ανακαλύφθηκαν κατά τον έλεγχο και των λαθών που δεν διορθώθηκαν, όπου ένα σφάλμα ορίζεται ως ασυμφωνία μεταξύ της ποσότητας, της ταξινόμησης, της αναπαράστασης ή της γνωστοποίησης των οικονομικών πληροφοριών που μπορεί να προκύψουν από λάθος ή απάτη. Για τον δημόσιο τομέα, λέγεται ότι οι γνώμες των ελεγκτών σχετικά με τη σημασία των σφαλμάτων εκτίμησης μπορούν να επηρεαστούν όσον αφορά το δημόσιο

---

<sup>24</sup>(Institute of Internal Auditors, Standards and Guidance, 2008)

συμφέρον, τη λογοδοσία, την εντιμότητα και τη διασφάλιση αποτελεσματικής νομοθετικής εποπτείας.

Το IAS 500 εξηγεί τι συνιστά ελεγκτικά τεκμήρια σε έναν έλεγχο και καθορίζει τις ευθύνες του ελεγκτή για το σχεδιασμό και την εκτέλεση ελεγκτικών διαδικασιών για την απόκτηση επαρκών ελεγκτικών τεκμηρίων. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται ως ελεγκτικά τεκμήρια θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τη συνάφεια, την αξιοπιστία και τη συνάφειά τους<sup>25</sup>.

Ομοίως, το IAS 501 αντιμετωπίζει συγκεκριμένα ζητήματα για τους ελεγκτές όσον αφορά την απόκτηση επαρκών και κατάλληλων ελεγκτικών τεκμηρίων, ενώ το IAS 505 αντιμετωπίζει τα ζητήματα των ελεγκτών σχετικά με τη συγκέντρωση ελεγκτικών τεκμηρίων χρησιμοποιώντας διαδικασίες εξωτερικής διασφάλισης. Ως εκ τούτου, τα ελεγκτικά πρότυπα που λαμβάνονται από ανεξάρτητες πηγές, απευθείας από ελεγκτές, σε γραπτή ή έντυπη μορφή, λέγεται ότι είναι πιο αξιόπιστα<sup>26</sup>.

Το IAS 510 αντιμετωπίζει τις ευθύνες του ελεγκτή κατά την αρχική ανάθεση ελέγχου σε σχέση με τα αρχικά υπόλοιπα, τα οποία περιλαμβάνουν ποσά οικονομικών καταστάσεων και θέματα που απαιτούν γνωστοποίηση, όπως ενδεχόμενα γεγονότα και δεσμεύσεις. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στον δημόσιο τομέα ενδέχεται να υπάρχουν νομικοί περιορισμοί στις πληροφορίες που μπορούν να λάβουν οι σημερινοί ελεγκτές από πρώην ελεγκτές, για παράδειγμα όταν ένας οργανισμός είχε προηγουμένως ελεγχθεί από νόμιμους ελεγκτές και στη συνέχεια ιδιωτικοποιήθηκε. Επομένως, εάν ένας νόμιμος ελεγκτής αναθέτει σε τρίτους τον έλεγχο ενός οργανισμού του δημόσιου τομέα σε ιδιωτική λογιστική εταιρεία, τότε αυτό δεν θεωρείται ως ορκωτός ελεγκτής που αλλάζει ελεγκτές<sup>27</sup>.

Το IAS 520 αντιμετωπίζει τη χρήση αναλυτικών διαδικασιών από τον ελεγκτή ως ουσιαστικών διαδικασιών και την ευθύνη του ελεγκτή να εκτελεί αναλυτικές διαδικασίες κοντά στο τέλος του ελέγχου για να βοηθήσει τον ελεγκτή να σχηματίσει γενικά συμπεράσματα σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις. Για τον δημόσιο τομέα, σημειώθηκε ότι εφόσον το κόστος απόκτησης ενός περιουσιακού στοιχείου μπορεί να μην έχει κεφαλαιοποιηθεί, ενδέχεται να μην υπάρχει σχέση μεταξύ του κόστους και του ποσού του περιουσιακού στοιχείου που

---

<sup>25</sup>(Institute of Internal Auditors, Standards and Guidance, 2008)

<sup>26</sup>(Institute of Internal Auditors, International Professional Practice Framework, 2009)

<sup>27</sup>(Institute of Internal Auditors, Standards and Guidance, 2008)

αναφέρεται στις οικονομικές καταστάσεις και αυτή η απόκλιση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν διενέργεια ελέγχου.

Επιπλέον, το IAS 530 εφαρμόζεται εάν ο ελεγκτής αποφασίσει να χρησιμοποιήσει δειγματοληψία ελέγχου κατά τη διάρκεια του ελέγχου και περιλαμβάνει τη χρήση στατιστικής και μη δειγματοληψίας, τη διενέργεια δοκιμών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του δείγματος.

Το IAS 540, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου του ΟΤΑ, αντιμετωπίζει τις ευθύνες των ελεγκτών για λογιστικές εκτιμήσεις, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών εκτιμήσεων εύλογης αξίας και 49 σχετικών γνωστοποιήσεων σε ελέγχους οικονομικών καταστάσεων. Η ΕΠΕ σημειώνει ότι οι οντότητες του δημόσιου τομέα ενδέχεται να κατέχουν σημαντικά επαγγελματικά περιουσιακά στοιχεία για τα οποία δεν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμες και αξιόπιστες Πηγές πληροφοριών με βάση την εύλογη αξία ή άλλες τρέχουσες αξίες. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις, τα επαγγελματικά περιουσιακά στοιχεία δεν δημιουργούν ταμειακές ροές ή δεν έχουν ενεργή αγορά. Επομένως, οι επιμετρήσεις της εύλογης αξίας απαιτούν εξειδικευμένη κρίση και μπορεί να είναι περίπλοκες ή και αδύνατες<sup>28</sup>.

### Μεθοδολογία εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται για να προσθέσουν αξία και να βελτιώσουν τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η διοίκηση επιχειρήσεων θέλει να μάθει πώς να διαχειρίζεται τον κίνδυνο, τους πιο σημαντικούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσει και πώς να τους αντιμετωπίσει. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχουν πληροφορίες για το είδος του κινδύνου (οικονομικό, λειτουργικό κ.λπ.) και το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν σχετικά αντίμετρα χωρίς να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις λειτουργίες του οργανισμού. Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τα μέσα και τους πόρους για να οργανώσουν και να εξοπλίσουν ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου για τη διεξαγωγή ελέγχων. Όταν ο οργανισμός είναι μεγαλύτερος και το εύρος των δραστηριοτήτων διευρύνεται, το εύρος εργασίας για έναν

---

<sup>28</sup>(Institute of Internal Auditors, International Professional Practice Framework, 2009) (Institute of Internal Auditors, International Professional Practice Framework (IPPF), 2009)

εσωτερικό ελεγκτή είναι πλήρους απασχόλησης. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, η επένδυση στην ανάπτυξη τμήματος εσωτερικού ελέγχου δεν είναι κατάλληλη, επειδή η εταιρεία είναι τόσο μεγάλη που δεν δικαιολογεί την πρόσληψη εσωτερικού ελεγκτή πλήρους απασχόλησης<sup>29</sup>.

Επιπλέον, οι εταιρείες μπορεί να μην έχουν αναπτύξει τεχνογνωσία ή μεθοδολογία ελέγχου και μπορεί να είναι προτιμότερο και πιο οικονομικό να συνεργάζονται με μια εταιρεία συμβούλων με σχετική τεχνογνωσία, μετατρέποντας ταυτόχρονα το πάγιο κόστος ελέγχου σε μεταβλητό κόστος ελέγχου. Έτσι, οι εταιρείες αποφεύγουν το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης εσωτερικών ελεγκτών, ενώ απελευθερώνουν πόρους για άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, συνιστάται η ανάθεση λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη, είτε εν όλω είτε εν μέρει. Ανώτερος στόχος της εταιρείας είναι να επικεντρωθεί στις βασικές της λειτουργίες και να αναθέσει την εκτέλεση εργασιών υποστήριξης σε τρίτους.

Οι ΜΜΕ γενικά δεν διαθέτουν τους πόρους για να έχουν τμήμα εσωτερικού ελέγχου ή να προσλάβουν έναν ειδικό εσωτερικό ελεγκτή. Οι μεγάλες εταιρείες με τμήματα εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να μην διαθέτουν κατάλληλη μεθοδολογία για τη διεξαγωγή ελέγχων σε συγκεκριμένους τομείς. Σε αυτές τις περιπτώσεις, συνιστάται η ανάθεση της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικό συνεργάτη. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι εσωτερικοί έλεγχοι θα πρέπει να διενεργούνται σύμφωνα με τον Κώδικα και η διοίκηση θα πρέπει να έχει την ευθύνη και την επίβλεψη για το ελεγκτικό έργο. Αυτό επιτυγχάνεται με το διορισμό ενός ατόμου σε ολόκληρη την εταιρεία που θα ενεργεί ως σύνδεσμος της εταιρείας με εξωτερικούς συνεργάτες, θα επιβλέπει την εκτέλεση του προγράμματος ελέγχου και θα υποστηρίζει την ομάδα συνεργατών. Δεδομένης της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου για την εταιρική διακυβέρνηση, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να εγκρίνει γραπτώς τη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους. Τα κύρια πλεονεκτήματα της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών εσωτερικού ελέγχου σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι τα ακόλουθα<sup>30</sup>:

- Εσωτερικός έλεγχος από έμπειρους και ικανούς επαγγελματίες
- Πρόσβαση σε σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές καθώς και σε νέες τεχνολογία
- Περιορισμοί κόστους που σχετίζονται με την εφαρμογή ελέγχων

---

<sup>29</sup>(PWC, 2013)

<sup>30</sup>(Sawyer, 1995)

- Περιορισμός του κόστους εκπαίδευσης σε θέματα εσωτερικού ελέγχου
- Δυνατότητα για καλύτερη διαχείριση των πόρων, καθώς οι εξωτερικοί εταίροι μπορούν να στελεχώσουν κατάλληλα τις ομάδες του έργου, όπως απαιτείται.

Ειδικά όπου απαιτείται η χρήση πληροφοριακών συστημάτων, οι εταιρείες προτιμούν εξωτερικούς συνεργάτες όχι μόνο λόγω του ελέγχου του κόστους αλλά και λόγω της ταχύτερης και πιο άμεσης πρόσβασης σε νέες τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν από τρίτους (Bhattacharyaetal., 2003). Γενικά, ένας εξωτερικός εταίρος είναι σε θέση να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, επειδή διαθέτει τεχνογνωσία σε πολλούς κλάδους και τομείς και μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ομάδα ελέγχου, διατηρώντας παράλληλα το κόστος σε λογικό επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι λαμβάνοντας υπόψη τυχόν περιορισμούς που αντιμετωπίζει η εταιρεία και διατυπώνοντας συστάσεις προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά της.

Ανάλογα με το είδος της εργασίας, συγκροτείται αναλόγως μια ομάδα ελεγκτών που είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή του ελέγχου. Η εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς εταίρους για να εντοπίσει σχετικά στελέχη και εμπειρογνώμονες της εταιρείας που θα συμμετάσχουν στο έργο ελέγχου βάσει των ακόλουθων κριτηρίων<sup>31</sup>:

- Πεδίο εφαρμογής του έργου – αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον προσδιορισμό του τι θα συμπεριληφθεί στο το έργο , προκειμένου να προσδιοριστεί το ανθρώπινο δυναμικό και το ποσοστό απασχόλησης σε αυτούς. Εάν το έργο πρέπει να ολοκληρωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, συνιστάται η επένδυση περισσότερων πόρων.
- Προσόντα Προσωπικού - Η ομάδα του έργου πρέπει να αποτελείται από μέλη με προσόντα και γνώσεις σε πολλαπλούς τομείς προκειμένου να είναι σε θέση να ολοκληρώσει επιτυχώς τη διαδικασία ελέγχου.
- Συνεργατικό πνεύμα - Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να συνεργάζονται στενά και τυχόν ζητήματα θα πρέπει να επιλύονται άμεσα. Χρειάζεται πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης για την ομαλή εξέλιξη του έργου.
- Επικοινωνία - Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ της ομάδας και τρίτων πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένα. Η ροή των

---

<sup>31</sup>(Burke & Barron, 2007)

πληροφοριών και η καλή πληροφόρηση είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία του έργου.

- Σχεδιασμός - Κατά τη συγκρότηση της ομάδας ελέγχου και των ατόμων που εμπλέκονται, συνιστάται τα καθήκοντα κάθε μέλους να προγραμματίζονται με απώτερο στόχο τις σαφείς ευθύνες και την απουσία σχετικής επικάλυψης στην εκτέλεση της ομάδας ελέγχου.
- Έλεγχος - Η σωστή συγκρότηση και οργάνωση της ομάδας έργου είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, ώστε το έργο του ελέγχου να μπορεί να ολοκληρωθεί με επιτυχία.

Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου καλύπτουν ζητήματα, διαδικασίες και πληροφοριακά συστήματα στρατηγικής, χρηματοοικονομικής και λογιστικής φύσης. Το επίκεντρο του ελέγχου είναι η επιχειρηματική διαδικασία και τα πληροφοριακά συστήματα που μπορεί να την υποστηρίξουν. Ο απώτερος στόχος είναι να εντοπιστούν οι αδυναμίες σε μια διαδικασία ή ένα σύστημα και στη συνέχεια να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές και βελτιωτικές ενέργειες. Αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τον έλεγχο των διαδικασιών και την αποτελεσματικότητα των σημείων ελέγχου, οι εσωτερικοί έλεγχοι αντιμετωπίζουν και ζητήματα επαγγελματικής δεοντολογίας και πρόληψης της απάτης<sup>32</sup>. Με τον όρο επαγγελματική δεοντολογία αναφερόμαστε σε όλους τους κανονισμούς που υπάρχουν στο ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, καθώς και τις πολιτικές που εφαρμόζει μια εταιρεία σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων της και τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθούν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα σημεία ελέγχου δεν ορίζονται πάντα με σαφήνεια (softcontrols) και οι ελεγκτές πρέπει να προσαρμόζουν μεθόδους για τον προσδιορισμό του εάν υπάρχουν σχετικές αδυναμίες.

### Βήματα μεθοδολογίας

Η προτεινόμενη προσέγγιση αποτελείται από έξι βήματα, χωρισμένα σε δύο ξεχωριστά λειτουργικά επίπεδα, το σχεδιασμό και την εφαρμογή διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου.

Τρία βήματα σχεδιασμού:

- Στρατηγική Ανάλυση

---

<sup>32</sup>(Gleim, 2004)

- Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων
- Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Τρία βήματα εφαρμογής και υλοποίησης:

- Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου
- Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου
- Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

### Στρατηγική Ανάλυση

Ο σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να αποκτήσει καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των διαδικασιών μιας εταιρείας, με απώτερο στόχο την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τον εντοπισμό των κινδύνων σε υψηλό επίπεδο διαδικασίας. Συγκεντρώνει πληροφορίες για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και εξετάζει το ιστορικό της εταιρείας καθώς και βασικούς πελάτες και προμηθευτές. Όσον αφορά τον κλάδο, χρήσιμα στοιχεία μπορούν να ληφθούν από στατιστικές μελέτες καθώς και από επαγγελματικές δημοσιεύσεις και περιοδικά. Το ιστορικό ενός πελάτη μπορεί να μελετηθεί λεπτομερώς, εξετάζοντας τα πρακτικά του διοικητικού συμβουλίου και τις οικονομικές καταστάσεις, εξετάζοντας επιχειρηματικά σχέδια που μπορεί να έχουν εκπονηθεί και εφαρμοστεί στο παρελθόν και αναθεωρώντας δείκτες απόδοσης που παρακολουθούνται από τη διοίκηση. Επίσης, ελέγχονται οι διαδικασίες ώστε οι εξωτερικοί συνεργάτες να έχουν μια καλή ιδέα για το πώς λειτουργεί η εταιρεία. Συνιστώνται συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη που συχνά έχουν καλύτερη, πιο εποπτική άποψη της διαδικασίας, καθώς και κατανόηση των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Τέλος, μελετώνται ορισμένα χαρακτηριστικά της εταιρείας, όπως η συμμόρφωση με τα πρότυπα ISO, η εφαρμογή της μεθόδου TQM (Total Quality Management), η διαδικασία πρόβλεψης<sup>33</sup>.

Σε αυτό το στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει τους στρατηγικούς στόχους, τις διαδικασίες, τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρείας και να σχεδιάσει το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας γενικά, το οποίο θα περιέχει βασικές πληροφορίες για αυτό. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον εσωτερικό ελεγκτή να έχει μια πλήρη

---

<sup>33</sup>(Gleim, 2004)



εικόνα της εταιρείας, ώστε να μπορεί να εντοπίσει αδυναμίες και προβλήματα στην εταιρεία και να μπορεί να προτείνει λύσεις αντί να επιβεβαιώνει απλώς την αποτελεσματικότητα ή την αναποτελεσματικότητα των σημείων ελέγχου<sup>34</sup>. Σε αυτό το στάδιο, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διοίκηση να διασφαλίσει την ακεραιότητα και την ακρίβεια των δεδομένων και των πληροφοριών που παρέχονται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

### Αξιολόγηση Επιχειρησιακών Κινδύνων

Μετά τη στρατηγική ανάλυση στο προηγούμενο στάδιο, ο εσωτερικός ελεγκτής εντοπίζει, αξιολογεί και ταξινομεί τους κινδύνους βάσει της σημαντικότητάς τους, ενώ τεκμηριώνει τους ελέγχους που υπάρχουν για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Οι κίνδυνοι συνδέονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της εταιρείας και ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες ανάλογα με το είδος τους:

- Στρατηγικοί
- Λειτουργικοί
- Οικονομικοί
- Πληροφοριακών Συστημάτων
- Συμμόρφωσης

Σε συνεργασία με διευθυντές λειτουργιών ο ελεγκτής καθορίζει κριτήρια βάσει των οποίων θα κατηγοριοποιηθεί τον αντίκτυπο των γεγονότων που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα από το 1 έως το 5 πολλές φορές, όπου το 1 έχει αμελητέα επίδραση και το 5 έχει μια πολύ σοβαρή επίδραση που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συνεισφορές των στελεχών σε αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικές γιατί κατανοούν λεπτομερώς κάθε διαδικασία και πώς σχετίζεται με τον υπόλοιπο οργανισμό, επιτρέποντάς τους να εκτιμήσουν καλύτερα τη σημασία του αποτελέσματος. Μετά την αξιολόγηση της επίπτωσης και προκειμένου να προσδιοριστεί η σημασία του κινδύνου, προσδιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης του γεγονότος που σχετίζεται με αυτόν. Ενδεικτικά, σε γενικές γραμμές, η πιθανότητα απόκτησης άλλης εταιρείας είναι μικρή, ενώ η πιθανότητα παραγγελίας σε έναν προμηθευτή είναι συνήθως υψηλή επειδή σχετίζεται με τις καθημερινές δραστηριότητες της εταιρείας.

---

<sup>34</sup>(Baker, 2010)

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνου, επιβεβαιώνεται η ανάλυση με τη διοίκηση για να διασφαλισθεί η ορθότητα και την πληρότητα των δεδομένων στα οποία βασίζεται το σχέδιο ελέγχου. Μετά από συμφωνία με τη διοίκηση, προσδιορίζεται ένα αποδεκτό επίπεδο κινδύνου και καταγράφονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

### Ανάπτυξη Πλάνου Ελέγχου

Το σχέδιο ελέγχου αναπτύσσεται σε συνεργασία με τη διοίκηση. Οπλισμένος με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της προηγούμενης φάσης και συνδυάζοντάς τα με γενικές γνώσεις επιχειρησιακών θεμάτων, ο εξωτερικός εταίρος συνεργάζεται με τη διοίκηση για να εντοπίσει τομείς εστίασης για τον έλεγχο. Το σχέδιο καθορίζει τον τύπο των ελέγχων που πρέπει να εκτελεστούν, τους απαιτούμενους πόρους και την εμπειρογνωμοσύνη που μπορεί να απαιτηθεί. Επιπλέον, έχει καθοριστεί χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή των ελέγχων. Εάν παρατηρηθούν ενδείξεις αποκλίσεων ή παρατυπιών σε διαδικασίες που δεν περιλαμβάνονται στο αρχικό σχέδιο, μπορεί να δοθεί προτεραιότητα στην επανεξέταση με συμφωνία διαχείρισης. Επιπλέον, παράγοντες όπως η εταιρική κουλτούρα, ο προϋπολογισμός της εταιρείας για τη διεξαγωγή του ελέγχου και το ρυθμιστικό πλαίσιο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη ενός σχεδίου ελέγχου. Το σχέδιο ελέγχου μπορεί επίσης να περιλαμβάνει επαναληπτικούς ελέγχους τομέων αδυναμίας και διορθωτικές ενέργειες που εντοπίστηκαν σε προηγούμενες περιόδους. Γενικά, τα σχέδια ελέγχου μπορούν να επικαιροποιηθούν, εάν απαιτείται, για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ανάγκες της εταιρείας και στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές περιβαλλοντικές συνθήκες<sup>35</sup>.

### Υλοποίηση Πλάνου Ελέγχου

Σε αυτό το στάδιο, διενεργούμε έλεγχο σύμφωνα με το σχέδιο ελέγχου. Αρχικά, χρειάζεται έλεγχος για το ότι εφαρμόζονται οι υπάρχοντες μηχανισμοί ελέγχου και ότι τα σημεία ελέγχου λειτουργούν αποτελεσματικά. Εάν διαπιστωθεί μια ανωμαλία, η σχετική ανικανότητα τεκμηριώνεται με τη συλλογή όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Χρησιμοποιούνται διαδικασίες ελέγχου για κάθε διαδικασία ή κάθε τομέα ελέγχου (π.χ. προμήθεια, απογραφή, ανθρώπινοι πόροι). Το σχέδιο ελέγχου περιλαμβάνει λεπτομερείς ερωτήσεις σχετικά με την περιοχή που ελέγχεται, πληροφορίες για τον ελεγκτή και την

---

<sup>35</sup>(Octavia, 2013)

ημερομηνία του ελέγχου και παραπομπές σε δικαιολογητικά έγγραφα. Η σύνδεση μεταξύ των στόχων του ελέγχου και των ελεγκτικών δραστηριοτήτων είναι ιδιαίτερα σημαντική προκειμένου να κατανοηθεί γιατί εξετάζεται μια συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, όταν απαιτείται δειγματοληψία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ειδικές εφαρμογές (CAATs – Computer Aided Auditing Techniques) ή κατά την κρίση του εσωτερικού ελεγκτή.

Σε γενικές γραμμές, η χρήση μιας εφαρμογής υποδεικνύεται όταν ο πληθυσμός που θέλουμε να εξετάσουμε είναι μεγάλος και μπορεί να επιτευχθεί ταχύτερη επεξεργασία δεδομένων χρησιμοποιώντας την εφαρμογή. Τα ευρήματα του ελέγχου καταγράφονται και στη συνέχεια συζητούνται με αρμόδιους υπαλλήλους για να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα των ευρημάτων. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επιβεβαιώνουν τα ευρήματα τα στελέχη της εταιρείας, καθώς η έκθεση ελέγχου θα βασίζεται σε αυτό. Συγκεκριμένα, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρέχουμε στη διοίκηση συνεχείς πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία ελέγχου, ώστε η εταιρεία να μπορεί να λάβει μέτρα όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα που απαιτούν άμεση δράση<sup>36</sup>.

### Σύνταξη Έκθεσης Ελέγχου

Η έκθεση ελέγχου είναι το πρωταρχικό μέσο για τη διαβίβαση των ευρημάτων του εσωτερικού ελέγχου στη διοίκηση, επομένως πρέπει να είναι αντικειμενική, σαφής, συνοπτική και τεκμηριωμένη. Με βάση τα ευρήματα του ελέγχου, ετοιμάζει ένα σχέδιο έκθεσης ελέγχου, το οποίο περιλαμβάνει λεπτομερή ευρήματα. Επιπλέον, για λόγους πληρότητας, περιλαμβάνονται συνοπτικές πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία, τις διαδικασίες και τις εκτιμήσεις κινδύνου που πραγματοποιήθηκαν σε προηγούμενα στάδια. Το σχέδιο έκθεσης περιλαμβάνει προτάσεις για διορθώσεις για εντοπισμένες αδυναμίες καθώς και προτάσεις για βελτίωση σε τομείς που θεωρείται ότι έχουν σχετικές βελτιώσεις στην εκτέλεση της διαδικασίας<sup>37</sup>. Για διορθωτικές και βελτιωτικές συστάσεις, διεξάγονται συζητήσεις με τα σχετικά στελέχη της εταιρείας και τα ανώτερα στελέχη για να συμφωνηθεί εάν μπορούν να εφαρμοστούν συγκεκριμένες συστάσεις και, εάν ναι, να οριστικοποιηθούν οι στόχοι του Πλαισίου Δράσης για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας.

---

<sup>36</sup>(R.Kinney, 2003)

<sup>37</sup>(Sumanschi & Georgescu, 2014)

Εάν δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ του εσωτερικού ελεγκτή και των στελεχών της εταιρείας σχετικά με ευρήματα ή διορθωτικές/βελτιωτικές ενέργειες, τα σχόλια του στελέχους θα καταγράφονται και θα περιλαμβάνονται στην τελική έκθεση ελέγχου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εστίαση θα πρέπει να είναι σε συστάσεις για βελτίωση, ώστε η διοίκηση να κατανοήσει καλύτερα ότι ο τελικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών, όχι απλώς ο εντοπισμός αδυναμιών και σφαλμάτων<sup>38</sup>. Επιπλέον, είναι απαραίτητη μια υψηλού επιπέδου ανάλυση κόστους-οφέλους των διορθωτικών ενεργειών για να διασφαλιστεί ότι το κόστος δεν υπερβαίνει τα αναμενόμενα οφέλη. Μόλις οριστικοποιηθεί η έκθεση ελέγχου, θα κοινοποιηθεί στην ανώτατη διοίκηση και στον υπεύθυνο λειτουργιών του σχετικού προγράμματος.

Η έκθεση ελέγχου είναι το πρωταρχικό μέσο ενημέρωσης της διοίκησης για τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου και ως εκ τούτου θα πρέπει να είναι σαφής, αντικειμενική, πλήρως τεκμηριωμένη και συνοπτική. Με βάση τα αποτελέσματα των ελέγχων συντάσσεται σχέδιο Έκθεσης Ελέγχου, το οποίο περιέχει αναλυτικά όλα τα ευρήματα. Επιπλέον, περιλαμβάνει διορθωτικές προτάσεις για διαπιστωθείσες αδυναμίες και προτάσεις για βελτίωση σε τομείς που διαπιστώθηκε ότι χρήζουν βελτίωσης. Όσες διαδικασίες δεν προσθέτουν αξία στη λειτουργία της εταιρείας εντοπίζονται, καταγράφονται και γίνονται προτάσεις επανασχεδιασμού των διαδικασιών τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να συζητούν τα ευρήματα και τις συστάσεις με τη διοίκηση πριν εκδώσουν τελικές γραπτές εκθέσεις. Τα συμπεράσματα και οι συστάσεις συζητούνται κατά τη διαδικασία ελέγχου<sup>39</sup>.

Μια άλλη τεχνική είναι η επανεξέταση των σχεδίων εκθέσεων ελέγχου από τη διοίκηση της ελεγχόμενης εταιρείας. Βοηθά να διασφαλιστεί ότι δεν υπάρχει παρανόηση ή παρερμηνεία οποιωνδήποτε γεγονότων/στοιχείων και ότι η γνώμη που εκφράζεται βασίζεται στα σωστά συμπεράσματα. Αν και οι συμμετέχοντες στις συζητήσεις και τις αξιολογήσεις που θα διεξαχθούν ποικίλλουν ανάλογα με το είδος της δραστηριότητας και το είδος της έκθεσης, γενικά οι συζητήσεις γίνονται παρουσία εκείνων των μελών που έχουν γνώση της λειτουργίας και είναι σε θέση να εγκρίνουν την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών<sup>40</sup>. Σε περίπτωση που το διοικητικό συμβούλιο διαφωνεί με τον εσωτερικό έλεγχο, τόσο οι θέσεις όσο και οι λόγοι διαφωνίας καταγράφονται στα πρακτικά. Γραπτά σχόλια από το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί

---

<sup>38</sup>(Bell et al., 2008)

<sup>39</sup>(Jackson, 2013)

<sup>40</sup> (Meigs et al., 1984)

να εμφανίζονται είτε σε Παράρτημα της Έκθεσης Ελέγχου είτε διαφορετικά στο σώμα της Έκθεσης ή ακόμη και σε συνοδευτική επιστολή. Μόλις οριστικοποιηθεί η Έκθεση Ελέγχου, προωθείται στην ανώτατη διοίκηση και στους αρμόδιους διαχειριστές επιχειρησιακών διαδικασιών.

### Υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών

Η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου ολοκληρώνεται με την εφαρμογή συμφωνημένων διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών. Ο εξωτερικός εταίρος παρακολουθεί την πρόοδο των σχετικών ενεργειών και ενημερώνει τη διοίκηση για την πρόοδο που έχει σημειωθεί. Προκειμένου το αρμόδιο στέλεχος να δεσμευτεί να εκτελέσει τη συμφωνηθείσα ενέργεια εντός δεδομένης χρονικής περιόδου, συμφωνείται εκ των προτέρων συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα. Εάν ζητηθεί από τη διοίκηση, θα υποβληθεί γραπτή αναφορά για την πρόοδο της δράσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μόλις ολοκληρωθούν οι διορθωτικές/βελτιωτικές ενέργειες, η διοίκηση μπορεί να ζητήσει έλεγχο για να διασφαλίσει ότι η διαδικασία είναι πλέον έγκυρη και ότι το νέο σημείο ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά<sup>41</sup>.

### Σκοπός και Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια μέθοδος παρακολούθησης και ελέγχου των υποθέσεων ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα διενεργούν επίσης εσωτερικό έλεγχο. Είναι μια συστηματική διαδικασία που ξεκινά από τη διοίκηση για τον εντοπισμό και την αποκατάσταση αδυναμιών εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να αποτραπούν οικονομικές και μη οικονομικές ζημιές, συμπεριλαμβανομένων των απωλειών της εμπιστοσύνης του κοινού. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει γίνει κοινή πρακτική στις περισσότερες εταιρείες. Βοηθά στην πρόληψη οικονομικών παρατυπιών, διαφθοράς και ανήθικων πρακτικών, καθώς και στην ελαχιστοποίηση της εμφάνισης μεγάλων κρίσεων και ατυχημάτων. Οι περισσότερες εταιρείες διενεργούν εσωτερικούς ελέγχους τακτικά<sup>42</sup>. Η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ενισχύεται από το γεγονός ότι διενεργείται τακτικά. Αυτό διευκολύνει τους υπαλλήλους να εντοπίζουν

---

<sup>41</sup>(Cascarino & Van Esch, 2005)

<sup>42</sup>(Παπαστάθης, 2003)

έγκαιρα τυχόν παρατυπίες και να αποτρέπουν την εκτροπή κεφαλαίων ή άλλες κακές πρακτικές. Ο τακτικός εσωτερικός έλεγχος μειώνει τον κίνδυνο μεγάλων οικονομικών ζημιών λόγω διαφθοράς και ανήθικων πρακτικών. Διασφαλίζει ότι η απόδοση των εταιρειών είναι αξιόπιστη, αποτελεσματική και χωρίς σφάλματα. Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα με υψηλά πρότυπα δεοντολογίας παρέχει τις ιδανικές συνθήκες για να είναι αποτελεσματικός ο εσωτερικός έλεγχος.

Το μέγεθος μιας ομάδας εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τη φύση του ελέγχου που απαιτείται και τη φύση της εταιρείας. Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν μεγάλα τμήματα εσωτερικού ελέγχου. Εκτός από τις τυπικές διαδικασίες, αυτές οι ομάδες είναι εξοπλισμένες με εξειδικευμένες δεξιότητες όπως η ιατροδικαστική λογιστική, ο έλεγχος πρόσβασης, ο έλεγχος τεχνολογίας πληροφοριών, η ρύθμιση διεθνών προτύπων και η διαχείριση κινδύνων. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι τυποποιημένες έτσι ώστε κάθε οργανισμός να μπορεί να εκτελεί ελέγχους με τυποποιημένο τρόπο, ο οποίος είναι εύκολο να κατανοηθεί και να ακολουθηθεί. Όλοι οι υπάλληλοι που εμπλέκονται στον εσωτερικό έλεγχο πρέπει να ακολουθούν τα πρότυπα δεοντολογίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Πρέπει να τηρούνται ακριβή αρχεία, ώστε όλα να μπορούν να διερευνηθούν εύκολα. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την πρόληψη των οικονομικών ζημιών σε οργανισμούς - αρκεί να εκτελείται τακτικά και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά όλοι οι κίνδυνοι<sup>43</sup>.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εγχώρια και παγκόσμια οικονομία. Αποτελούν σημαντική πηγή επιχειρηματικών δεξιοτήτων, καινοτομίας και απασχόλησης. Πράγματι, με την υποστήριξη της ΕΕ, από το 2006, υπήρχαν περίπου 23 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στις 25 χώρες, παρέχοντας σχεδόν 75 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι ΜΜΕ συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση χρηματοδότησης ή πίστωσης, ιδίως στο στάδιο της εκκίνησης. Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι χώρες θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), καθώς συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη παρέχοντας ευκαιρίες απασχόλησης, μειώνοντας έτσι τη φτώχεια. Τα θέματα εσωτερικού ελέγχου είναι πιο σημαντικά στις ΜΜΕ λόγω του μεγαλύτερου μεγέθους τους και επειδή απασχολούν μικρότερο ποσοστό του αριθμού των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό προκύπτει ένας ξεκάθαρος καταμερισμός εργασιών, ως προς τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που ως επί το πλείστον δεν υπάρχουν. Είναι ακριβώς η

---

<sup>43</sup>(Ashbaugh-Skaife et al.)

έλλειψη σαφούς διαχωρισμού των καθηκόντων σε συνδυασμό με το επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης που κάνει το περιβάλλον ελέγχου συχνά λιγότερο σαφές, αφήνοντας χώρο για δόλια συμπεριφορά από τους υπαλλήλους<sup>44</sup>. Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ επωφελούνται περισσότερο από την υλοποίηση των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου, καθώς το μέγεθος των λειτουργιών τους δημιουργεί τρωτά σημεία. Επίσης, δεδομένου ότι ο νόμος δεν απαιτεί από τις ΜΜΕ να διενεργούν εξωτερικούς ελέγχους μη συμμορφούμενων επιχειρήσεων, προκειμένου να υπάρχει καθαρό μητρώο και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, χρειάζεται να υπάρχει αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος.

Ο εσωτερικός έλεγχος των ΜΜΕ είναι κυρίως αδύναμος, επειδή οι περισσότερες από αυτές θεωρούν ότι η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι μια δαπανηρή διαδικασία<sup>45</sup>. Οι ΜΜΕ δυσκολεύονται να προσλάβουν και να διατηρήσουν έμπειρους και καταρτισμένους εσωτερικούς ελεγκτές. Παράλληλα, επισήμαναν ότι η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών δεν έχει αναγνωριστεί από τα ΜΜΕ. Οι περισσότερες ΜΜΕ ακολουθούν μια οικονομικά αποδοτική προσέγγιση και επομένως εφαρμόζουν κατάλληλους εσωτερικούς ελέγχους. Τυπικά αυτής της προσέγγισης, οι ηγέτες επιχειρήσεων σταθμίζουν το κόστος της εφαρμογής ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου έναντι των πιθανών οφελών που μπορεί να προκύψουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση οδηγεί αναπόφευκτα σε ανεπαρκή εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων, ενώ δημιουργεί ένα εύθραυστο επιχειρηματικό περιβάλλον από άποψη κινδύνου.

Κατά συνέπεια, η βιωσιμότητα των ΜΜΕ επηρεάζεται αρνητικά από ανεπαρκείς εσωτερικούς ελέγχους. Ένα ισχυρό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διασφαλίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης<sup>46</sup>. Αντίθετα, το περιβάλλον λειτουργίας των ΜΜΕ με αδύναμο εσωτερικό έλεγχο είναι πιο επιρρεπές σε διάφορους επιβλαβείς κινδύνους. Η λέξη «κίνδυνος» αναφέρεται στην αβεβαιότητα των γεγονότων, η οποία μπορεί ακόμη και να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Όταν αυτοί οι κίνδυνοι υπάρχουν σε ένα περιβάλλον μικρής επιχείρησης, η συνολική βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης καθίσταται αβέβαιη.

Σε εταιρείες με αδύναμους εσωτερικούς ελέγχους, ο κίνδυνος που είναι γνωστός ως «κοινός κίνδυνος» είναι η μη συμμόρφωση. Οι παραβιάσεις περιλαμβάνουν όλους τους τύπους

---

<sup>44</sup>(Economist Intelligence Unit, 2009)

<sup>45</sup>(Cascarino & Van Esch, 2005)

<sup>46</sup>(Temkin, 2015)

παραβάσεων. Οι παραβιάσεις των εσωτερικών ελέγχων περιλαμβάνουν τις εταιρικές πολιτικές, τον κώδικα δεοντολογίας και τις συμβάσεις εργασίας<sup>47</sup>. Η παράνομη συμπεριφορά ορίζεται και πάλι ως παραβίαση νόμου, ηθικών αρχών ή υποχρεώσεων. Οι μικρότερες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες το ελεγκτικό έργο ως παράγοντα «εμπειρίας» και «κόστους» όταν υιοθετούν μια λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για πρώτη φορά. Υποστηρίζουν περαιτέρω ότι το «συγκριτικό πλεονέκτημα» των εξωτερικών ελεγκτών μπορεί να μειωθεί με το μέγεθος της εταιρείας, καθώς οι μεγαλύτεροι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να επιτυγχάνουν κέρδη αποδοτικότητας κόστους μέσω οικονομιών κλίμακας <sup>48</sup>. Στην πραγματικότητα, όταν συμβαίνει μια παραβίαση και παραμένει αδιάγνωστη για μεγάλα χρονικά διαστήματα, η συνολική βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης παρεμποδίζεται σημαντικά.

---

<sup>47</sup>(Smit, 2010)

<sup>48</sup>(Subramaniam et al., 2004)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αρθρογραφική επισκόπηση του εσωτερικού ελέγχου

Στο παρόν κεφάλαιο θα παραθέσουμε αναλύσεις από άλλα επιστημονικά άρθρα σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα μιλήσουμε για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο εσωτερικός έλεγχος στον ιδιωτικό τομέα, θα καλύψουμε τα θέματα του ρίσκου και της απάτης και θα παραθέσουμε τα πλαίσια αντιμετώπισης κινδύνου για επιχειρήσεις (COBIT, COSO, COCO). Ακόμη, θα αναφερθούμε σε μέτρα βελτίωσης των εσωτερικών ελέγχων.

### Εταιρική διακυβέρνηση και εσωτερικός έλεγχος

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι η διαχείριση των εσωτερικών υποθέσεων μιας εταιρείας. Είναι ένα σύνολο διαδικασιών και πρακτικών που βοηθούν στην κατεύθυνση των εργασιών μιας εταιρείας. Η χρηστή εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στη διασφάλιση ότι οι εταιρείες λειτουργούν με ηθική και σύνεση. Ουσιαστικά, διασφαλίζει ότι οι εταιρείες λειτουργούν προς το συμφέρον των μετόχων, των εργαζομένων και του κοινού γενικότερα. Επιπλέον, η καλή εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου διαφθοράς σε έναν οργανισμό. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι οι εταιρείες λειτουργούν με υπευθυνότητα και προς το καλύτερο συμφέρον των μετόχων.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν διοικητικό συμβούλιο που επιβλέπει τη διαχείριση και τις πολιτικές της εταιρείας. Έχουν επίσης έναν διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) που διαχειρίζεται τις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας. Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν μια Επιτροπή Αποκάλυψης η οποία αποτελείται από ανεξάρτητα μέλη για την εξέταση των ετήσιων εκθέσεων και άλλων ανακοινώσεων από την εταιρεία. Αυτό διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες που παρέχονται στους μετόχους είναι ακριβείς και όχι μεροληπτικές<sup>49</sup>.

Οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν ισχυρά συστήματα λογιστικής και αναφοράς ώστε να μπορούν να αναφέρουν με ακρίβεια τους επενδυτές και το ευρύ κοινό. Οι ετήσιες εκθέσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις και άλλες σχετικές πληροφορίες

---

<sup>49</sup>(Baker, 2010)

για τους μετόχους. Τα ενημερωτικά δελτία θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στους ιστοτόπους τους, ώστε οι επενδυτές να έχουν εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες της εταιρείας. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να παρέχουν τριμηνιαίες εκθέσεις για τους μετόχους, ώστε να μπορούν να παρακολουθούν εύκολα τα οικονομικά της εταιρείας σε τακτική βάση<sup>50</sup>.

Η παροχή αυτών των πληροφοριών επιτρέπει στους επενδυτές να θεωρούν τις εταιρείες υπεύθυνες για τον τρόπο διαχείρισης των πόρων τους. Επιπλέον, η ακριβής αναφορά επιτρέπει τον αποτελεσματικό έλεγχο. Οι αξιόπιστες ελεγκτικές εταιρείες θα συνεργάζονται μόνο με εταιρείες με καλή διαχείριση. Επιπλέον, οι εταιρείες με καλή διαχείριση μπορούν να αναφέρουν μόνοι τους προβλήματα εάν είναι απαραίτητο. Αυτό αναφέρεται ως Μέτρα Επιδιόρθωσης Υπεραξίας ή Αυτοεπιδιόρθωσης.

Η καλή εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο εντός ενός οργανισμού. Η πιο σημαντική πτυχή του εσωτερικού ελέγχου είναι η διασφάλιση της ακριβούς τήρησης βιβλίων σε έναν οργανισμό. Οι λογαριασμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά οι λογιστές για να αποφευχθεί η διαφθορά ή η χειραγώγηση από τους διαχειριστές. Επιπλέον, οι διευθυντές θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά για να διασφαλίζεται ότι συμμορφώνονται με τις πολιτικές της εταιρείας σχετικά με τις πωλήσεις και τις αγορές περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να λογοδοτούν για τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις πολιτικές της εταιρείας σχετικά με τις διακοπές, τους μισθούς και τις εργασιακές σχέσεις. Ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει ότι κανείς δεν λειτουργεί εκτός της οργανωτικής πολιτικής κατά τη διαχείριση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων<sup>51</sup>.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι μια βασική πρακτική σε κάθε επιχειρηματική εταιρεία. Οι εταιρείες πρέπει να διαθέτουν ισχυρές δομές εταιρικής διακυβέρνησης για να λειτουργούν με υπευθυνότητα και προς το καλύτερο συμφέρον των μετόχων. Οι εταιρείες λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με καλή εταιρική διακυβέρνηση όταν υποστηρίζονται από ισχυρές κατευθυντήριες γραμμές λογιστικής και υποβολής εκθέσεων. Τέλος, η καλή εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο εντός ενός οργανισμού καθώς χωρίς αυτόν, κανείς δεν θα γνωρίζει πότε οι διευθυντές παραβιάζουν την

---

<sup>50</sup>(Casson, 2010)

<sup>51</sup>(Diamond, 2002)

πολιτική της εταιρείας ή υπεξαιρούν εταιρικά περιουσιακά στοιχεία<sup>52</sup>. Η Εταιρική Διακυβέρνηση ορίζει ολόκληρη την έννοια των αρχών, κανόνων και κανονισμών εταιρικής διακυβέρνησης που προβλέπουν τη διοίκηση και τη διαχείριση από τους διευθυντές επιχειρήσεων, προς το συμφέρον των σημερινών και των δυνητικών επενδυτών σε αυτές τις οντότητες. Βασίζεται σε μια υπόθεση ότι οι διευθυντές επιχειρήσεων είναι σε θέση να θέσουν σε εφαρμογή διάφορους μηχανισμούς για τον έλεγχο εξαρτάται από τα κέρδη για τους μετόχους και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους.

Άλλα όρια αυτής της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ένα σύνολο κανόνων και σχέσεων μεταξύ της διοίκησης, του διοικητικού συμβουλίου, των μετόχων και άλλων κατόχων τίτλων, που καθορίζουν τη δομή και τους επιχειρηματικούς στόχους, τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων και την παρακολούθηση της απόδοσης<sup>53</sup>. Οι σύγχρονες τάσεις στην εταιρική διακυβέρνηση και οι κώδικες καλής πρακτικής ξεκίνησαν τη δεκαετία του '90 στο Ηνωμένο Βασίλειο, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά ως απάντηση σε ζητήματα εταιρικής απόδοσης από κορυφαίες εταιρείες. Σε αυτή την περίπτωση η πρόσθετη απώλεια αντίληψης για την αποτελεσματική παρακολούθηση της διοίκησης και τη συμβολή της σε θέματα απόδοσης.

Οι εκθέσεις Cadbury και Greenbury στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι οδηγίες της Διευθύνουσας Επιτροπής της GeneralMotors στις ΗΠΑ και η DeyReport στον Καναδά έχουν επηρεάσει καθεμία από τις πηγές για άλλες οδηγίες και τις προσπάθειες ανάπτυξης κωδίκων. Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η Επιτροπή συνέστησε τη σύσταση επιτροπών ελέγχου επιχορηγήσεων σε μεγάλες γαλλικές εταιρείες. Η Γαλλία συγκεντρώθηκε σε τέσσερις κύριες εκθέσεις που αναφέρει τους Pebereau, Vienot, Arthuis και Marini. Ένας από τους πιο γνωστούς φορείς που ιδρύθηκαν σε αυτόν τον τομέα, η Επιτροπή Cadbury δημιουργήθηκε το 1991 μετά τη μείωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και μεγάλων ομάδων αγγλικής πτώχευσης στις αρχές της δεκαετίας του '70 και του '80. Έπρεπε να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με τους διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για την οικονομική αναφορά, τις σχέσεις μεταξύ μετόχων και διοίκησης, τον ρόλο των επιτροπών ελέγχου, τις απαιτήσεις χρηματοοικονομικής αναφοράς.

---

<sup>52</sup>(Drew et al., 2006)

<sup>53</sup>(Casson, 2010)

Μετά από ένα χρόνο, η Επιτροπή δημοσίευσε τα αρχικά της συμπεράσματα με τη μορφή κώδικα ορθής επιχειρηματικής δεοντολογίας κώδικα βέλτιστης πρακτικής. Στο σχεδιασμό των συστημάτων ελέγχου εκδηλώνεται η ανάληψη δύο εννοιών, η μονιστική και η δυϊστική. Στη Ρουμανία, το μοντέλο που προτείνει ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης της εταιρικής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ έχει εισαχθεί από το 2007. Έτσι, σύμφωνα με το εταιρικό δίκαιο, υπάρχουν δύο μορφές διαχείρισης/εταιρικής διακυβέρνησης που ισχύουν για εταιρείες περιορισμένης ευθύνης με μετοχές: το σύστημα μονάδα και μοντέλο δύο επιπέδων.

Το ενιαίο μοντέλο παρατηρείται σε τρία επίπεδα διαχείρισης και εκτέλεσης: Το πρώτο σημειώνεται η Γενική Συνέλευση των Μετόχων, το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας, οι αποφάσεις της οποίας λαμβάνονται σύμφωνα με το νόμο, είναι εκτελεστικές. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο όπως συγκροτείται το οποίο είναι εκλεγμένο ή, κατά περίπτωση, τα εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Στο τρίτο επίπεδο είναι συμβουλευτικά όργανα που εργάζονται βιομηχανία επικεντρωμένη στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να είναι, όπως η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή για τον καθορισμό της αμοιβής, κ.λπ., που αποτελείται από μη εκτελεστικούς διευθυντές. Σύμφωνα με τις διατάξεις του εταιρικού δικαίου, το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να συγκροτεί συμβουλευτικές επιτροπές αποτελούμενες από τουλάχιστον δύο μέλη του διοικητικού συμβουλίου, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη διεξαγωγή ερευνών και τη διατύπωση συστάσεων για το διοικητικό συμβούλιο, σε τομείς όπως ο έλεγχος, η αμοιβή των διευθυντών και των ελεγκτών προσωπικού ή ο διορισμός υποψηφίων για διάφορες θέσεις<sup>54</sup>.

Οι Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου θα υποβάλλουν τακτικές εκθέσεις για τις δραστηριότητές τους. Τουλάχιστον ένα μέλος κάθε επιτροπής πρέπει να είναι ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος. Η Επιτροπή Ελέγχου και η αμοιβή θα αποτελούνται μόνο από μη εκτελεστικά μέλη. Τουλάχιστον ένα μέλος της επιτροπής ελέγχου πρέπει να έχει εμπειρία στην εφαρμογή λογιστικών αρχών ή οικονομικού ελέγχου. Στην περίπτωση εταιρειών των οποίων οι μετοχές υπόκεινται σε ετήσιες οικονομικές καταστάσεις απαιτείται καταστατική απαίτηση για χρηματοοικονομικό έλεγχο, δημιουργία ελεγκτικής επιτροπής εντός του διοικητικού συμβουλίου. Στο σύστημα διαχείρισης «διπλό» είναι μια «διεύθυνση» και ένα «εποπτικό συμβούλιο». Το Εποπτικό Συμβούλιο μπορεί να συγκροτεί συμβουλευτικές επιτροπές για τομείς όπως ο έλεγχος, οι αμοιβές των μελών του Δ.Σ.. Σε περίπτωση ανωνύμων εταιρειών των οποίων

---

<sup>54</sup>(Gray & Manson, 2007)

οι οικονομικές καταστάσεις προορίζονται για έλεγχο, η σύσταση επιτροπής ελέγχου του εποπτικού συμβουλίου είναι υποχρεωτική.

### Οι προκλήσεις του εσωτερικού ελέγχου στον ιδιωτικό τομέα

Στις σύγχρονες επιχειρηματικές συνθήκες, ο εσωτερικός έλεγχος παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην καθιέρωση ενός αποτελεσματικού διαχειριστικού ελέγχου. Μέσω της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, οι διευθυντές μπορούν να αποκτήσουν εικόνα για ολόκληρο τον οργανισμό, αν και ο πυρήνας των λειτουργιών του βασίζεται στον έλεγχο των τελικών λογαριασμών. Λόγω της δυναμικής που διέπει παγκόσμια στις αγορές σήμερα, είναι σημαντικό οι εσωτερικοί ελεγκτές να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και καλά εξοικειωμένοι με τον οργανισμό της εταιρείας, τις δραστηριότητές της, τα σχέδια ανάπτυξης και τις εσωτερικές διαδικασίες<sup>55</sup>. Το κύριο καθήκον των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι να μπορεί να αναγνωρίζει και να διαχωρίζει λειτουργικές από μη λειτουργικές διαδικασίες σε μια εταιρεία, ή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των λειτουργιών και διαδικασιών της, καθώς και το επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο.

Τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου επεκτείνουν γρήγορα το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών τους, ενώ το κοινό που έχει άμεσα συμφέροντα για τα τελικά αποτελέσματα αυτών των υπηρεσιών είναι ευρύτερη από ποτέ. Επιπλέον, σύγχρονες επιχειρηματικές συνθήκες απαιτούν μεγαλύτερο βάθος στον εσωτερικό έλεγχο, αντί απλώς να επεκταθούν τον αριθμό των υπηρεσιών των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου. Η πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση το επιβεβαιώνει αυτή τη δήλωση (Jackson, 2013). Η αυξανόμενη επέκταση και η πολυπλοκότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί και οι απαιτήσεις των ρυθμιστικών φορέων αύξησαν επίσης τα διακυβεύματα. Όταν αυτό όσον αφορά την πρόσφατη κρίση, πρέπει να σημειωθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν αν και δεν είχε σημαντικό ρόλο στην εμφάνιση της κρίσης, επίσης δεν ήταν το σημαντικό μέρος της λύσης της. Αν ρίξουμε μια ματιά σε ένα από τα πιο διάσημα οικονομικά σκάνδαλα στις αρχές αυτού του αιώνα, Enron, ή στο μια που έλαβε χώρα κατά την οικονομική κρίση του 2008, η LehmanBrothers, οι περισσότεροι αναρωτιούνται ποιος ήταν ο ρόλος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

---

<sup>55</sup>(Hull, 2003)

Πώς σε αυτές τις καταστάσεις ήταν το επίκεντρο του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τη μείωση του κινδύνου και τον διαχωρισμό του λειτουργικού από το μη λειτουργικές διαδικασίες στην εταιρεία; Έρευνα αναφέρει ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου σε αυτές τις εταιρείες είχε εντοπίσει πολλές ελλείψεις, αλλά αυτές οι προειδοποιήσεις αγνοήθηκαν<sup>56</sup>. Οι εποπτικές επιτροπές δεν επικεντρώθηκαν στη μείωση της έκθεσης σε κίνδυνο και στη γενική σημασία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Ο Baker<sup>57</sup> επισημαίνει ότι μεταξύ των ενδιαφερομένων, στη διαχείριση των εταιρειών, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου δεν θεωρήθηκε σχεδόν πηγή λύσεων σε προβλήματα που οδήγησαν στην οικονομική κρίση. Η συμμετοχή στην επίλυση αυτών των προβλημάτων στην ακμή της κρίσης δεν έχει αυξηθεί. Είναι αναμφισβήτητο το ουσιαστικό για το μέλλον του επάγγελμα είναι να αποκτήσει βάθος στις δραστηριότητές του για να είναι θεωρείται σημαντική κατευθυντήρια γραμμή στην πρακτική της Καλής Εταιρικής Διακυβέρνησης (GoodCorporateGovernance – GCG). Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να συμβιβάζονται με το γεγονός ότι σε ασταθείς και μεταβατικές περιόδους, δεν υπάρχει τέλεια πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και η συνταγή της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας μείωση του κινδύνου σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Η τρέχουσα κατάσταση στις αγορές απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να υποβάλλουν εκθέσεις και εκτιμήσεις που είναι σημαντικά πιο λεπτομερείς και ακριβείς, βασισμένες σε εκτενείς αναλύσεις και διαδικασίες, με στόχο την ακριβέστερη εκτίμηση τους για τα μελλοντικά γεγονότα. Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζεται τώρα να βοηθήσει τη διοίκηση προκειμένου να δημιουργηθεί ρεαλιστική εικόνα του οργανισμού λειτουργίες, την απόδοσή του, πιθανούς κινδύνους, καθώς και ευκαιρίες για βελτιώσεις. Το μέλλον του εσωτερικού ελέγχου αφορά ισχυρές αναλυτικές δεξιότητες που θα είναι καθοριστικής σημασίας για την πρόβλεψη της πορείας των οργανισμών<sup>58</sup>.

### Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται ως η κατηγορία των πολύ μικρών , των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων και αποτελούνται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50

---

<sup>56</sup>(Lenz & Sarners, 2011)

<sup>57</sup>(Baker, 2010)

<sup>58</sup>(Jackson, 2013)

εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ<sup>59</sup>.

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα παραμένουν στο 99,5% του συνόλου των επιχειρήσεων και έτσι φαίνεται να αποτελούν την πλειοψηφία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρα. Η συντριπτική πλειοψηφία των ΜΜΕ στην Ελλάδα αποτελείται από πολύ μικρές επιχειρήσεις, δηλαδή επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζομένους, από τις οποίες κατανοούμε τη σημασία των μικρών επιχειρήσεων για την απασχόληση, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη συνολική οικονομία. Οι ΜΜΕ αποτελούν σημαντικό πυλώνα στην παραγωγική διαδικασία στην Ελλάδα και μπορούν να παίξουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας και στον μετασχηματισμό της παραγωγής, ακόμη και στη δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης. Αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πολλά οφέλη<sup>60</sup>.

Σε μια μικρή επιχείρηση υπάρχει ελευθερία δράσης και πρωτοβουλίας, αφού αποτελείται από πολλά άτομα που συνήθως γνωρίζονται μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι είναι ευκολότερο να ελέγξουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι και να εντοπιστούν ανθρώπινα λάθη λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων. Οι νόμοι είναι πιο ευέλικτοι και οι φορολογικές αρχές ευνοούν την ίδρυση και την λειτουργία ΜΜΕ σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 40% του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος σε κάθε τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Συνήθως παρατηρείται ότι οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις βασίζουν τους πελάτες τους σε μόνιμους και σταθερούς πελάτες με τους οποίους αναπτύσσουν στενές σχέσεις. Ένα άλλο πλεονέκτημα των ΜΜΕ είναι ο ευέλικτος και γρήγορος τρόπος λήψης αποφάσεων χωρίς μεγάλη γραφειοκρατία, κάτι που παρατηρείται σε μεγάλες εταιρείες, όπου ο τρόπος λήψης αποφάσεων σε μεγάλα θέματα είναι πολύ χρονοβόρος<sup>61</sup>.

Ένα σοβαρό μειονέκτημα για τις ΜΜΕ είναι η έλλειψη πιστοληπτικής ικανότητας, η οποία επηρεάζει την ικανότητά τους να δανείζονται. Αυτό σημαίνει ότι λόγω των περιορισμένων εσόδων των ιδιωτικών εταιρειών, οι τράπεζες δεν μπορούν να δώσουν μεγάλα δάνεια γιατί δεν υπάρχει κατάλληλη εγγύηση. Αυτό έχει καταστήσει δύσκολο για ορισμένες επιχειρήσεις να κάνουν μεγαλύτερες επενδύσεις. Επίσης, ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να

---

<sup>59</sup>(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020)

<sup>60</sup>(Τσακλαγκάνος, 2006)

<sup>61</sup>(Gao Xiu-feng, 2008)

αποτελούνται από υπαλλήλους που δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες και δεν είναι ικανοί διευθυντές είτε σε διοικητικές θέσεις είτε σε θέσεις ευθύνης για τη λήψη αποφάσεων. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις υποφέρουν σχετικά και αναλογικά περισσότερο από τις μικρές επιχειρήσεις και ο περιορισμός της ανεργίας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη ζωογόνο δραστηριότητα των απολύσεων από μικρές επιχειρήσεις όταν οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν σε μεγάλες ποσότητες. Οι ερευνητές διαπίστωσαν επίσης ότι οι περισσότερες καινοτομίες, οι πολύ σημαντικές εφευρέσεις και τα πιο ενδιαφέροντα νέα προϊόντα τείνουν να προέρχονται από τη φαντασία μικρών επιχειρηματιών και όχι από τα ερευνητικά εργαστήρια μεγάλων εταιρειών. Ωστόσο, οι μεγάλες εταιρείες έχουν καταφέρει να επωφεληθούν από τις καινοτομίες των ΜΜΕ σε μεγαλύτερο βαθμό, είτε αγοράζοντας την πνευματική τους ιδιοκτησία είτε εξαγοράζοντας τις ίδιες εταιρείες<sup>62</sup>.

Η ικανότητα καινοτομίας των μικρών επιχειρήσεων οφείλεται στην ευελιξία τους σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είναι τόσο γραφειοκρατικές και ιεραρχικές που οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές με ριζοσπαστικές καινοτόμες ιδέες δεν έχουν ισχυρή υποστήριξη. Στις μεγάλες εταιρείες, η καινοτομία συχνά ανήκει σε ολόκληρη την εταιρεία, όχι στους εργαζόμενους που τη σκέφτονται και τη δημιουργούν. Η έλλειψη προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας σε μεγάλες εταιρείες εμποδίζει την περαιτέρω καινοτόμο ανάπτυξη των εργαζομένων και των διευθυντών<sup>63</sup>. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι της Μ.Μ.Ε. έχουν μεγαλύτερη ελευθερία δράσης και οι καινοτομίες τους λαμβάνουν υψηλότερη προστασία πνευματικών δικαιωμάτων. Αυτό το γεγονός καθιστά τις Μ.Μ.Ε. πολύ πιο ικανές να δημιουργούν ριζικές καινοτομίες από τις μεγάλες εταιρείες. Εμπειρική έρευνα από τον Ο.Ο.Σ.Α. έδειξε ότι στις περισσότερες χώρες, η είσοδος νέων ΜΜΕ στην αγορά ισοδυναμεί -περίπου- με την έξοδο υφιστάμενων επιχειρήσεων, κάτι που μπορεί να ακούγεται περίεργο, αλλά δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη διαφορά στα ποσοστά εισόδου και εξόδου μεταξύ των δύο κάθε χώρα. Σύμφωνα με την έρευνα, η Ελλάδα δεν φαίνεται να εμπίπτει στην κατηγορία των χωρών που προαναφέρθηκαν. Κατά τη δεκαετία 1990-2000, η Ελλάδα είχε μια εντυπωσιακή ισορροπία μεταξύ «ανοιχτού» και «κλειστού» Μ.Μ.Ε. Άνοιξαν 653.000 επιχειρήσεις και έκλεισαν 402.000, δημιουργώντας θετική εξέλιξη και 251.000 νέες

---

<sup>62</sup>(Burke & Barron, 2007)

<sup>63</sup>(Barrett et al., 2005)



επιχειρήσεις, των οποίων η νομική μορφή ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση (Σ.Α.Ε., Π.Ε.Ε., Ο.Ε., ατομική επιχείρηση κ.λπ.).

## Κίνδυνος (Risk)

Κίνδυνος είναι κάθε γεγονός που θα μπορούσε να αποτρέψει έναν οργανισμό επιτύχει το σκοπό του. Για κάθε κίνδυνο που εντοπίζεται, συλλέγονται ορισμένες πληροφορίες, Αυτές οι πληροφορίες είναι υπεύθυνες για λόγους διαχείρισης κινδύνου και μηχανισμός μείωσης κινδύνου. Κατηγορίες κινδύνου που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι οι εξής:

- Λειτουργικός κίνδυνος: είναι ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση κατά την παραγωγή, λόγω ανθρώπινου παράγοντα.
- Κίνδυνος ρευστότητας: πότε ο ιδιοκτήτης του τίτλου αδυνατεί να ρευστοποιήσει εγκαίρως και με τίμημα που θέλουν.
- Πιστωτικός κίνδυνος: εμφανίζεται όταν δεν τηρούνται οι κανονισμοί των Οικονομικών Υποχρεώσεων στις Συναλλαγές.
- Νομικός κίνδυνος: ο κίνδυνος μη συμμόρφωσης με συμβάσεις και συμφωνίες. Αναφέρεται σε παραβίαση του εθνικού νομικού πλαισίου
- Επιχειρηματικός κίνδυνος: είναι ο κίνδυνος που προκαλείται από αλλαγές στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ιδιαίτερα σπουδαίος αν μια χώρα είναι σε δυσμενή κατάσταση<sup>64</sup>.

Επομένως, η διαχείριση κινδύνου είναι μια σημαντική διαδικασία της επιχείρησης. Βοηθά στην αποφυγή προβλέψιμων κινδύνων, αποτρέπει λανθασμένες επενδυτικές αποφάσεις και μειώνει τις απώλειες και τις ζημιές από απρόβλεπτα γεγονότα. Η αναγνώριση αφορά την ανάλυση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει και των απειλών και ευκαιριών που προκύπτουν. Περιγραφή είναι η ανάλυση του κινδύνου, η οποία σχετίζεται με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Η αξιολόγηση είναι ποιοτική και ποσοτική ως προς την ανάλυση της πιθανότητας και της συνέπειας. Η διαχείριση βρίσκεται στο επίκεντρο της αντιμετώπισης του κινδύνου. Είναι η επίγνωση του κινδύνου και ο τρόπος αντιμετώπισης του. Είναι πολύ σημαντικό το σχέδιο εσωτερικού ελέγχου να εξετάζει τους κύριους κινδύνους που

---

<sup>64</sup>(Τσακλαγκάνος, 2006)

μπορεί να αντιμετωπίσει ο ελεγχόμενος οργανισμός. Είναι επίσης σημαντικό ο επικεφαλής εσωτερικού ελέγχου να εξετάζει τη διαχείριση και την αντιμετώπιση των κινδύνων<sup>65</sup>.

Πρώτον, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να τεκμηριώσει τον κίνδυνο και εάν εντοπίσει κάπου τέτοιο περιστατικό, θα πρέπει να ενημερωθεί εάν, τότε και πώς συνέβη μια απάτη<sup>66</sup>. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αξιολογήσει τον κίνδυνο ή την απάτη και να χρησιμοποιήσει το πλαίσιο πληροφοριών για να εξετάσει λεπτομερώς την επιχείρηση. Πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στους κινδύνους στην επιχείρηση για να ελεγχθεί ποιοι είναι μεγαλύτεροι και χαμηλότεροι για την επιχείρηση. Μόλις εντοπιστούν υψηλοί κίνδυνοι, η διοίκηση πρέπει να ειδοποιηθεί και να εφαρμοστεί ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Τα εργαλεία ελέγχου θα πρέπει επίσης να ιεραρχούνται σύμφωνα με τους κινδύνους μεγίστης στρατηγικής σημασίας. Τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα και να διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι είναι καλά κατανοητοί και διαχειριζόμενοι.

Το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση κινδύνων και τους εσωτερικούς ελέγχους στο πλαίσιο της επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρακολουθεί το συνολικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και να αναφέρει την αποτελεσματικότητά του στην Επιτροπή Ελέγχου για να διευκολύνει την αναθεώρηση του συστήματος. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι εντελώς ανεξάρτητη από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του οργανισμού. Λειτουργεί με μια προσέγγιση βασισμένη στον κίνδυνο, διασφαλίζοντας ότι οι βασικοί κίνδυνοι εξετάζονται τακτικά. Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν επίσης τη διατήρηση βασικών μητρώων κινδύνου, την επανεξέταση και την υποβολή εκθέσεων σχετικά με την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά στην επίβλεψη των συστημάτων κινδύνου και ελέγχου<sup>67</sup>.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να είναι σε εγρήγορση για σημαντικούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους ή τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν πρέπει να επιδιώκουν να μετατρέψουν τον ρόλο τους σε ρόλο διαχειριστή κινδύνου και να παρακολουθούν σε ολόκληρο τον οργανισμό τους για να βοηθήσουν στην επίτευξη συνεπούς συνολικής διαχείρισης κινδύνου. Οι εσωτερικές δραστηριότητες πρέπει να αξιολογούν και να συμβάλλουν στη βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Οι δραστηριότητες

---

<sup>65</sup>(Bell et al., 2008)

<sup>66</sup>(Colbert & Alderman, 1985)

<sup>67</sup>(Lyles et al., 1993)

εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογούν την έκθεση σε κινδύνους που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τις λειτουργίες και τα συστήματα πληροφοριών ενός οργανισμού<sup>68</sup>.

### Απάτη (fraud)

Οι ελεγκτές σπάνια ασχολούνται με μεγάλες απάτες και όσοι εμπλέκονται στο οργανωμένο έγκλημα είναι πιο πιθανό να μην ενδιαφέρονται για τους ελεγκτές. Οι ελεγκτές δεν είναι τόσο καλοί στην απάτη όσο θα περίμεναν. Αφορούν κυρίως την κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων όπως μικρά ποσά και αποθέματα. Ωστόσο, αυτές οι δόλιες πράξεις, όσο μικρές και αν είναι, μπορούν να έχουν μοιραία επίδραση στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Οι ελεγκτές δεν χρειάζεται να είναι εξοικειωμένοι με όλη τη νομοθεσία και τη νομολογία. Οι ελεγκτές ασχολούνται κυρίως με την απάτη που επηρεάζει τις οικονομικές καταστάσεις. Αυτό περιλαμβάνει κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων ή χειραγώγηση αναφερόμενων συναλλαγών.

Η διοίκηση επιχειρήσεων αναμένει τη βοήθεια και την πρακτική υποστήριξη των εσωτερικών ελεγκτών για τη διερεύνηση και την αντιμετώπιση περιπτώσεων απάτης, οικονομικών παρατυπιών και, γενικά, παραβιάσεων των κανονισμών που διέπουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Προκειμένου ένας εσωτερικός ελεγκτής να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διοίκησης και να είναι σε θέση να λάβει όλες τις απαραίτητες ενέργειες και να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα ελέγχου με βάση τους κινδύνους που ενυπάρχουν στο περιβάλλον του, θα πρέπει να διαθέτει όλες τις απαραίτητες γνώσεις που θα του επιτρέψουν να εντοπίσει πτυχές απάτης και τον τρόπο για τον εντοπισμό και την εκκαθάριση της απάτης. Η απάτη μπορεί να οριστεί ως οποιαδήποτε συμπεριφορά από ένα άτομο με σκοπό να αποκτήσει ένα αθέμιτο πλεονέκτημα έναντι ενός άλλου ατόμου. Σχετικά με την απάτη, συναντά κανείς συχνά την ακόλουθη εξίσωση, γνωστή και ως «εξίσωση της απάτης»<sup>69</sup>:

$$\text{Απάτη} = \text{Κίνητρο} + \text{Μέσα} + \text{Πιθανότητα}$$

Από αυτή την εξίσωση προκύπτει ότι εάν κάποιος αντιμετωπίσει ορισμένες παρατυπίες. Αν διαθέτει τις γνώσεις που απαιτούνται για να παραποιήσει ορισμένες δομές (λογιστικές και

---

<sup>68</sup>(Drew et al., 2006)

<sup>69</sup>(Καζαντζής, 2006)

μη), όπως τα λογιστικά βιβλία ή τις διαδικασίες πληροφορικής του οργανισμού, και έχει την ευκαιρία να αποκρύψει επιτυχώς δόλιες πρακτικές που μπορεί να εμπλέκονται, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εξαπατήσει τον οργανισμό. Η απάτη μπορεί να διαπραχθεί εσωτερικά από υπαλλήλους της επιχείρησης ή εξωτερικά από τρίτους. Μπορεί επίσης να γίνει με τη συνεργασία τρίτων και υπαλλήλων του οργανισμού. Όσον αφορά την πρόληψη της απάτης και τις ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών, τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρουν ότι: i) η πρόληψη της απάτης περιλαμβάνει ενέργειες που λαμβάνονται για την πρόληψη της απάτης. το επίπεδο της πιθανής έκθεσης σε κίνδυνο σε διάφορους τομείς των λειτουργιών του οργανισμού. Για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να καθορίσουν εάν:

- Το οργανωτικό περιβάλλον ενθαρρύνει την επάρκεια του συστήματος ελέγχου.
- Ορίζονται ρεαλιστικοί οργανωτικοί στόχοι και αντικειμενικοί στόχοι.
- Υπάρχουν γραπτές πολιτικές που περιγράφουν τις απαγορευμένες δραστηριότητες και τις ενέργειες που απαιτούνται σε περίπτωση που ανακαλυφθούν παραβιάσεις.
- Καθιερώνονται και διατηρούνται οι κατάλληλες πολιτικές εξουσιοδότησης συναλλαγών. Υπάρχουν πολιτικές, πρακτικές, διαδικασίες, υποβολή εκθέσεων και άλλοι μηχανισμοί για την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και τη διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων, ιδίως σε τομείς υψηλού κινδύνου.
- Τα κανάλια επικοινωνίας παρέχουν στη διοίκηση επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες.
- Πρέπει να γίνουν συστάσεις για τη δημιουργία ή την ενίσχυση οικονομικά αποδοτικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου για τη διευκόλυνση της πρόληψης της απάτης.

Όσον αφορά τον εντοπισμό απάτης και τις ευθύνες των εσωτερικών ελεγκτών, το πρότυπο αναφέρει: Η ανίχνευση απάτης περιλαμβάνει τον εντοπισμό δεικτών απάτης κατάλληλων για συνιστώμενη έρευνα.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν επαρκή γνώση της απάτης ώστε να είναι σε θέση να εντοπίσουν ενδείξεις πιθανής απάτης. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της απάτης, τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διάπραξη της απάτης και τους τύπους

απάτης που σχετίζονται με τις δραστηριότητες που ελέγχονται<sup>70</sup>. Ένας εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι πάντα σε επιφυλακή για περιπτώσεις απάτης στις οποίες εμπλέκεται. Πρέπει να προβεί σε εκτεταμένες διαδικασίες όπως κρίνει αναγκαίες για να διαπιστωθεί εάν έχει σημειωθεί απάτη. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας απάτης, τα ευρήματα θα πρέπει να αξιολογηθούν για: α) να καθοριστεί εάν ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων θα πρέπει να εφαρμοστεί ή να ενισχυθεί για τη μείωση μελλοντικών περιστατικών απάτης και β) να προγραμματιστεί η δοκιμή των ελέγχων για τη διευκόλυνση του εντοπισμού παρόμοιων τύπων απάτης στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Wells<sup>71</sup>, ο εργαζόμενος στις ΜΜΕ θα εκμεταλλευτεί την ευκαιρία και θα διαπράξει απάτη. Επίσης ότι υπάρχουν δύο ξεχωριστές αλλά σχετικές θεωρίες σχετικά με το γιατί οι εργαζόμενοι διαπράττουν απάτη. Ο Wells διαπίστωσε ότι σχεδόν το 90 τοις εκατό εμπλέκονται σε «παρεκκλίνουσες στο χώρο εργασίας», που περιελάμβαναν συμπεριφορές όπως επιβραδύνσεις στο χώρο εργασίας, καταχρήσεις χρόνου ασθενείας και κλοπή. Επιπλέον, το ένα τρίτο των εργαζομένων είχε πράγματι κλέψει χρήματα ή εμπορεύματα στη δουλειά. Μια δεύτερη θεωρία σχετικά με το γιατί οι εργαζόμενοι διαπράττουν απάτη σχετίζεται με την οικονομική πίεση. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, ο εγκληματολόγος Donald R. Cressey πήρε συνεντεύξεις από σχεδόν 200 φυλακισμένους υπεξαίρετες, συμπεριλαμβανομένων των καταδικασμένων στελεχών. Διαπίστωσε ότι η πλειοψηφία διέπραξε απάτη για να εκπληρώσει τις οικονομικές της υποχρεώσεις.

Υπάρχουν δύο άλλοι παράγοντες για να διαπράξουν απάτες οι εργαζόμενοι. Πρέπει να αντιληφθούν μια ευκαιρία να διαπράξουν και να αποκρύψουν τα εγκλήματά τους και να μπορούν να εκλογικεύσουν τα αδικήματά τους ως κάτι άλλο από εγκληματική δραστηριότητα. Οι πιο διαδεδομένοι τύποι απάτης είναι πιθανό να είναι εκείνοι που επηρεάζουν τον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης ως αποτέλεσμα της υπερεκτίμησης των δαπανών ή της υποεκτίμησης των εσόδων. Αυτά μπορεί να μην είναι απαραίτητα μεγάλα και επομένως μπορεί να είναι δύσκολο να αναγνωριστούν. Μια περίοδο που μια ΜΜΕ είναι ιδιαίτερα ευάλωτη στην απάτη είναι μια περίοδος ταχείας επέκτασης. Η δυναμική της κατάστασης μπορεί να σημαίνει ότι είναι πιο δύσκολο για τους διευθυντές να έχουν μια γενική εικόνα της επιχείρησης. Η πρόοδος στις τεχνολογικές εξελίξεις σημαίνει ότι όλοι οι οργανισμοί που είναι συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο είναι ευάλωτοι σε εξωτερικές επιθέσεις. Ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να έχουν τις

---

<sup>70</sup>(Hillison et al., 1999)

<sup>71</sup>(Wells, 2001)

τεχνικές γνώσεις για την ελαχιστοποίηση αυτής της απειλής, οι MME μπορεί να μην αναγνωρίζουν καν τους κινδύνους. Ενώ οι MME μπορεί να μην είναι σε θέση να έχουν τόσους εσωτερικούς ελέγχους όσο οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, είναι επιτακτική ανάγκη οι διευθυντές τους να αξιολογούν τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους και να διασφαλίζουν ότι διαθέτουν τουλάχιστον άμυνες στους βασικούς τους τομείς.

Εκτός από τις παραδοσιακές μορφές απάτης στις μικρές επιχειρήσεις, η απάτη που σχετίζεται με υπολογιστές εμφανίζεται στην εικόνα ως φαινόμενο που προκαλείται από την πρόοδο των τεχνολογιών επεξεργασίας πληροφοριών. Πριν από την εφεύρεση των υπολογιστών, η απάτη συνέβαινε, αλλά με διαφορετικές μορφές. Σύμφωνα με τους Bologna&Lindquist<sup>72</sup>, ο υπολογιστής δεν οδήγησε σε ένα νέο κύμα απάτης, αλλά απλώς άλλαξε τη μορφή παλαιότερων απατών, για παράδειγμα οι καταχραστές μπορούν τώρα να κλέβουν κάρτες ηλεκτρονικές εγγραφές στα λογιστικά βιβλία αντί για στυλό και μελάνι ή ηλεκτρομηχανικές καταχωρήσεις. Ο Corbitt<sup>73</sup> πρόσθεσε ότι η μεγαλύτερη απειλή για ένα σύστημα υπολογιστή προέρχεται από το εσωτερικό, με το 85% των απατών να διαιωνίζονται από το προσωπικό. Μια μελέτη στις ΗΠΑ υπολόγισε την ετήσια απώλεια από απάτη υπολογιστών σε 3-5 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Σε έρευνα παραγγελίας σε 1.200 διευθυντές ασφαλείας στις ΗΠΑ, διαπιστώθηκε ότι σχεδόν το 20 τοις εκατό των εταιρειών είχαν εντοπίσει απάτη στον υπολογιστή μέσα στα πέντε έτη που καλύπτονταν και ότι το ποσοστό αυτών των απατών σχετιζόταν άμεσα με τον αριθμό των εργαζομένων που χρησιμοποιούν υπολογιστές. Αυτό δείχνει ότι η απάτη των εργαζομένων με τη χρήση υπολογιστών αποτελεί σοβαρή απειλή για τις επιχειρήσεις στις μέρες μας. Οι ιδιοκτήτες MME θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση σχετικά με τις τρέχουσες τάσεις απάτης, ιδίως τις απάτες που σχετίζονται με υπολογιστές και τεχνολογίες. Οι περισσότεροι από τους ιδιοκτήτες MME δεν ενημέρωσαν τις γνώσεις τους σχετικά με τις τεχνολογίες της πληροφορίας σχετικά με τις τακτικές απάτης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αποτυχία των επιχειρήσεων.

Προκειμένου να αποτραπεί η απάτη σε οργανισμούς μικρών επιχειρήσεων, η περισσότερη προηγούμενη βιβλιογραφία πρότεινε ανασκοπήσεις σχετικά με την πολιτική πρόληψης της απάτης εντός της εταιρείας<sup>74</sup>, τον εσωτερικό έλεγχο της εταιρείας και την προσοχή στον κώδικα δεοντολογίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Επιπλέον, ορισμένες έρευνες προχωρούν παραπέρα προτείνοντας νέα πράγματα όπως η εφαρμογή του ελέγχου της

---

<sup>72</sup>(Lindquist, 1987)

<sup>73</sup>(Corbitt, 1998)

<sup>74</sup>(Jackson, 2013)

απάτης και της εγκληματολογικής λογιστικής. Πρόκειται για προσπάθειες ελαχιστοποίησης της πιθανότητας εγκληματικότητας σε μικρές επιχειρήσεις. Ο μεγαλύτερος οικονομικός αντίκτυπος της απάτης μπορεί να συμβεί σε ένα περιβάλλον μικρών επιχειρήσεων. Μια απώλεια 6% των εσόδων είναι σημαντική για κάθε εταιρεία, όσο μεγάλη κι αν είναι, αλλά μια μικρή επιχείρηση της οποίας τα περιθώρια είναι μικρά και τα αποθεματικά ανύπαρκτα θα σβήσει<sup>75</sup>.

Ακόμη και αν μια επιχείρηση επιβιώσει από τη δημοσιονομική ζημία, η επιχειρηματική της συνέχεια μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο και ενδέχεται να μην είναι πλέον σε θέση να λειτουργεί ως ανεξάρτητη οντότητα. Η αποτυχία αντιμετώπισης αυτών των ζητημάτων θέτει μια εταιρεία σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα όταν η απάτη γίνεται κόστος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μέσω της αποφυγής κόστους, αυτός ο αντίκτυπος γίνεται διπλά σημαντικός, επειδή οι ανταγωνιστές μπορούν να μειώσουν το κόστος προϊόντων ή υπηρεσιών για τους πελάτες τους, καθώς η απόδοση των εσόδων τους και δεν επηρεάζεται, μέσω της πρόληψης της απάτης είναι υψηλότερη. Η απάτη είναι ένας επιχειρηματικός κίνδυνος με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τον κίνδυνο ο πελάτης να καταστεί αφερέγγυος και να μην μπορεί να πληρώσει τα χρέη του<sup>76</sup>. Η απουσία μιας καθορισμένης πολιτικής σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν έχει λάβει θέση. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει πολιτική πρόληψης της απάτης, ώστε η επιχείρηση να κοινοποιεί στους υπαλλήλους της τι αναμένεται από αυτούς όσον αφορά την πρόληψη, την αποτροπή και τον εντοπισμό της απάτης. Μια τέτοια πολιτική είναι απαραίτητη καθώς η πρόληψη της απάτης πρέπει πάντα να είναι προορατική.

Όταν οι μικρές επιχειρήσεις πέφτουν θύματα εγκληματικότητας, συχνά αντιδρούν αλλάζοντας τις ώρες λειτουργίας τους, αυξάνοντας τις τιμές τους για να καλύψουν τις ζημιές τους, μετακομίζοντας εκτός της κοινότητας ή απλώς κλείνοντας. Ο φόβος του εγκλήματος απομονώνει τις επιχειρήσεις, όπως ακριβώς ο φόβος απομονώνει τα άτομα και αυτή η απομόνωση αυξάνει την ευαλωτότητα στο έγκλημα. Οι ιδιοκτήτες ΜΜΕ θα πρέπει να κοιτάξουν προσεκτικά τις επιχειρήσεις τους σε τομείς όπως η φυσική διάταξη, ο αριθμός των εργαζομένων, οι πρακτικές προσλήψεων και η συνολική ασφάλεια για να προσδιορίσουν την ευπάθεια σε διάφορα είδη εγκλημάτων, από διαρρήξεις έως υπεξαίρεση<sup>77</sup>.

---

<sup>75</sup>(Octavia, 2013)

<sup>76</sup>(Jackson, 2013)

<sup>77</sup>(Nardo, 2011)

## Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management- (FRM) Framework)

### Πλαίσιο COBIT

Έχει υποστηριχθεί ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να έχουν ένα τμήμα πληροφορικής ή ένα γραφείο υποστήριξης ειδικά σχεδιασμένο για να χειρίζεται ζητήματα που σχετίζονται με την πληροφορική. Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η τεχνολογία της πληροφορίας σε πολλές εταιρείες μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων πρέπει να γίνεται με τρόπο που να υποστηρίζει τους επιχειρηματικούς στόχους και να επιδιώκει να μετριάσει τους κινδύνους που συνδέονται με την εφαρμογή της πληροφορικής σχετικά με τα παραπάνω. Η διαχείριση συστημάτων πληροφοριών αφορά μόνο μεγάλους οργανισμούς και όχι μικρότερους. Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι η διαχείριση πληροφορικής διασφαλίζει ότι η προστιθέμενη αξία της επιχείρησης εξισορροπείται έναντι των κινδύνων που αντιμετωπίζει από την πλευρά της πληροφορικής<sup>78</sup>. Ως εκ τούτου, οι ΜΜΕ πρέπει να επωφεληθούν από τη δημιουργία αξίας εφαρμόζοντας τη διαχείριση συστημάτων πληροφοριών στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Αν και στην πραγματικότητα τα πλαίσια ελέγχου που σχετίζονται με συστήματα πληροφοριών, όπως οι Στόχοι Ελέγχου για την Πληροφορική και τη Συναφή Τεχνολογία (COBIT) κ.λπ., απευθύνονται σε μεγαλύτερους οργανισμούς λόγω περιορισμένων και μη οικονομικών πόρων. Επιπλέον, η ύπαρξη αποτελεσματικής διαχείρισης IS διασφαλίζει ότι το IS συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, βελτιστοποιώντας έτσι την επένδυση της εταιρείας στον υποκείμενο τομέα IS και ότι οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που συνδέονται με αυτό τυγχάνουν σωστής διαχείρισης<sup>79</sup>.

### Πλαίσιο COSO

Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου ιδρύθηκε το 1992 από μια επιτροπή χορηγών οργανισμών του Συμβουλίου Treadway (COSO). Σύμφωνα με την COSO, η εξασφάλιση

---

<sup>78</sup>(Odar, 2015)

<sup>79</sup>(Douglas et al., 1994; Zhu, 2005)



κατάλληλου περιβάλλοντος παρακολούθησης προσδιορίστηκε ως το κύριο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το ίδιο ισχύει και για τις ΜΜΕ. Πράγματι, για να υπάρχουν διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να υπάρχουν τα ακόλουθα αλληλένδετα στοιχεία, όπως ο έλεγχος του περιβάλλοντος κινδύνου, η εκτίμηση κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, η ενημέρωση, η επικοινωνία και η παρακολούθηση. Τα πέντε στοιχεία ελέγχου που μόλις αναφέρθηκαν είναι απαραίτητες προϋποθέσεις που προκύπτουν από τη γενική και ευρεία έννοια των μεθόδων εργασίας της διοίκησης επιχειρήσεων και προσπαθούν να ενσωματωθούν σε ολόκληρη τη διαδικασία διαχείρισης. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η COSO, «εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές, τα διευθυντικά στελέχη της οντότητας και όλα τα άλλα μέλη της επιχείρησης»<sup>80</sup>. Οι διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων, την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία των οικονομικών πληροφοριών και τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς. Με βάση τους παραπάνω ορισμούς προκύπτουν οι ακόλουθες βασικές έννοιες:

- Ο πρωταρχικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι ο μηχανισμός ελέγχου, η διαδικασία επίτευξης ενός ανώτερου σκοπού, όχι ο ίδιος ο έλεγχος, όπως έχουν υποστηρίξει πολλοί.
- Όταν μιλάμε για εσωτερικούς ελέγχους, δεν αναφερόμαστε σε αφηρημένες έννοιες. Μάλιστα, η σημασία αυτής της πρακτικής είναι εμφανής σε κάθε βήμα της λειτουργίας της εταιρείας και σε κάθε εργαζόμενο σε κάθε επίπεδο ευθύνης.
- Ο εσωτερικός έλεγχος δεν παρέχει 100% διασφάλιση, αλλά επιδιώκει να παρέχει προστασία στη διοίκηση του οργανισμού όσον αφορά την εφαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών.
- Ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένας από τους μηχανισμούς που διαθέτει η διοίκηση για να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Όπως αναφέρεται γενικά στο πλαίσιο COSO, ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου αναμένεται να καλύπτει τις ανάγκες όλων των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους, αλλά στην πράξη δεν προορίζεται να απευθύνεται σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα,

---

<sup>80</sup>(Sawyer, 1995)

παρέχει ευρύ χώρο για προσαρμοσμένους ορισμούς που εφαρμόζονται από συγκεκριμένες επιχειρηματικές ανάγκες. Το Πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου (ERM Framework) ορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά για την παροχή ενός κοινού μέσου επικοινωνίας παρέχοντας σαφείς οδηγίες και συστάσεις για τη διαχείριση κινδύνου. Το Συμβούλιο COSO είναι ένας οργανισμός του οποίου ο κύριος σκοπός είναι να παρέχει συμβουλές και καθοδήγηση στην ανώτατη διοίκηση της εταιρείας ώστε να λειτουργεί με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, δίνοντας όμως έμφαση στη βάση της επαγγελματικής δεοντολογίας<sup>81</sup>. Επιπλέον, το πλαίσιο παρέχει σημαντική υποστήριξη στις εταιρείες για την αντιμετώπιση γεγονότων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν και που μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους.

Σύμφωνα με το πλαίσιο, οι στόχοι μιας εταιρείας ομαδοποιούνται στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: Στρατηγικοί στόχοι, Λειτουργικοί στόχοι, Στόχοι πληροφόρησης και αναφοράς, Στόχοι συμμόρφωσης. Κάθε στοιχείο υπάρχει για τη διασφάλιση αποτελεσματικών εσωτερικών ελέγχων(ΠΑ, 2008). Οι εταιρικές διαδικασίες αναθεωρούνται σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Όπως υποστηρίχθηκε, αυτά τα στοιχεία υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά οι μικρότερες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ενδέχεται να τα εφαρμόζουν διαφορετικά. Ο κύριος λόγος είναι ότι οι μικρές εταιρείες έχουν λιγότερο επίσημο και δομημένο εσωτερικό έλεγχο από τις μεγαλύτερες εταιρείες.

## Πλαίσιο COCO

Το πλαίσιο COCO ιδρύθηκε το 1995 από το Καναδικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών. Η COCO στοχεύει στη βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων και της διακυβέρνησης ενός οργανισμού. Το πιο σημαντικό, παρέχει μια βάση πάνω στην οποία μπορούν να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το πλαίσιο COCO βασίζεται στο πλαίσιο COSO, αλλά θεωρείται από πολλούς πιο φιλικό προς τον χρήστη. Ωστόσο, δεν υπάρχουν στοιχεία ότι οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν το πλαίσιο COCO ως πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου για την αξιολόγηση των υφιστάμενων εσωτερικών ελέγχων. Επιπλέον, το πλαίσιο COCO βλέπει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια συνεργασία στοιχείων που υποστηρίζουν τη διοίκηση στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτά τα

---

<sup>81</sup>(Chun, 1997)

στοιχεία περιλαμβάνουν πολιτισμό, δομή, συστήματα διαδικασιών, πόρους και 56 εργασίες. Το πλαίσιο COCO προτείνει μια σειρά ποιοτικών κριτηρίων για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου, όπως ο σκοπός, η συμμετοχή, η ικανότητα, η εποπτεία και η μάθηση.

### Λογιστική για ΜΜΕ - Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα σε σχέση με ΜΜΕ

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία που αναφέραμε προηγουμένως για τις ΜΜΕ, αναμένεται ότι τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ) θα επηρεάσουν και τις ΜΜΕ εκτός από τις μεγάλες εταιρείες σε διεθνές επίπεδο. Στην πραγματικότητα, η πλήρης μορφή του ΔΛΠ ισχύει για περίπου το 5% των εταιρειών παγκοσμίως, ενώ το υπόλοιπο 5% αφορά την κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που καλύπτονται από τα ΔΛΠ για τα μέσα ενημέρωσης. Το γεγονός αυτό δείχνει τη σημασία των ΜΜΕ για τους λογιστές και τους ελεγκτές, παρά το μικρό τους μέγεθος σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες. Ο σκοπός των ΔΛΠ για τις ΜΜΕ είναι η δημιουργία απλοποιημένων και χωριστών λογιστικών αρχών που να εφαρμόζονται σε μικρότερες μη εισηγμένες εταιρείες, ενώ βασίζονται σε ενοποιημένα πρότυπα ΔΛΠ που αναπτύχθηκαν αρχικά για δημόσιες εταιρείες.

Τα ΔΛΠ για ΜΜΕ καταργούν αποτελεσματικά τις λογιστικές επιλογές, αποκλείουν ζητήματα που δεν αφορούν ΜΜΕ και απλοποιούν την αναγνώριση και τη μέτρηση. Μάλιστα, όπως φαίνεται, το νέο πρότυπο μειώνει την εφαρμογή λογιστικών οδηγιών σε μεγάλο ποσοστό σε σύγκριση με το πλήρες σύνολο των ΔΛΠ. Αυτό το πρότυπο δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τις εταιρείες να προετοιμάσουν τους λογαριασμούς τους. Ωστόσο, οι απαιτήσεις των ΔΛΠ έχουν απλοποιηθεί και επανασχεδιαστεί. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι ευκολότερο για τις ΜΜΕ να αποφασίσουν να αναβαθμίσουν σε πλήρη ΔΛΠ, καθώς και τα δύο πρότυπα βασίζονται στις ίδιες αρχές<sup>82</sup>.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα πρότυπο που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μικρότερες ιδιωτικές εταιρείες, ενσωματώνοντας παράλληλα τη συγκρισιμότητα των ΔΛΠ και διευκολύνοντας τις εταιρείες να τα χρησιμοποιούν. Η αποτελεσματική ολοκλήρωση των προτύπων για τις ΜΜΕ μπορεί να καταστήσει τις λογιστικές απαιτήσεις πιο προσιτές σε μικρούς χρήστες τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις μη ανεπτυγμένες αγορές. Τέλος, τα ΔΛΠ

---

<sup>82</sup>(Quack, 2006)

επιτρέπουν στις χώρες να αποφασίσουν εάν θα εφαρμόσουν τα ΔΛΠ στις ΜΜΕ, αλλά συνιστά οι εισηγμένες εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους, να μην έχουν δικαίωμα να εφαρμόζουν τα ΔΛΠ στις ΜΜΕ. Τα ΔΛΠ είναι δομημένα κατά θέμα. Κάθε θέμα έχει συγκεκριμένο αριθμό και παράγραφο, ενώ όλα τα θέματα έχουν την ίδια βαρύτητα. Τα ΔΛΠ περιέχουν επίσης παραδείγματα, τα οποία δεν αποτελούν μέρος των ΔΛΠ, αλλά αποτελούν απεικονίσεις που παρέχονται για να διευκολύνουν την κατανόηση και την εφαρμογή για τους χρήστες<sup>83</sup>

### Μέτρα βελτίωσης των εσωτερικών ελέγχων για τις ΜΜΕ

Το διευθυντικό προσωπικό χρειάζεται να τονίσει και να προπαγανδίσει τη φύση και τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου, να οργανώσει και να καθοδηγήσει όλο το προσωπικό στη δημιουργία ενός στρογγυλεμένου, κατάλληλου συστήματος εσωτερικού ελέγχου για να κάνει τα μεσαία διευθυντικά στελέχη και τους απλούς υπαλλήλους να δουν τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για την επιχείρηση να αναπτύξουν, να εμβαθύνουν την κατανόησή τους για την όλη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου και τις περιγραφές θέσεων εργασίας αντίστοιχα. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές θα πρέπει να διδάζουν τους άλλους με το παράδειγμά τους, τη συμμόρφωση με τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί για να αποτελέσουν το καλό παράδειγμα για όλο το προσωπικό και να καθιερώσουν ένα σύστημα επιστημονικής αξιολόγησης για την επίβλεψη της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου.

Το διευθυντικό προσωπικό θα πρέπει να λαμβάνει εκπαίδευση σχετικά με νομικές γνώσεις, ώστε να βελτιώνει την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με νόμο, να καθιερώνει τον μηχανισμό έγκαιρης προειδοποίησης κινδύνου στην εταιρεία και να επικεντρώνεται στην εκτέλεση κάθε σύμβασης συναλλαγής για να διασφαλίσει ότι η σύμβαση συναλλαγής εκπληρώνεται εντός του χρονοδιαγράμματος. να δημιουργήσει μακροπρόθεσμο μηχανισμό διαχείρισης εισπρακτέων λογαριασμών, να θέσει σε ισχύ το προηγμένο σύστημα απογραφής στην επιχείρηση και να ενισχύσει τον έλεγχο του κύκλου εργασιών των εισπρακτέων λογαριασμών και του κύκλου εργασιών των αποθεμάτων για να αποτρέψει την έλλειψη εταιρικών κεφαλαίων<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup>(Mennicken, 2008)

<sup>84</sup>(Gao Xiu-feng, 2008)

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στη βάση του εσωτερικού ελέγχου, μόνο η βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να μειώσει αποτελεσματικά τη θέσπιση των εγγενών περιορισμών των εσωτερικών ελέγχων και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους και κανονισμούς, οι ΜΜΕ θα πρέπει να δημιουργήσουν μια εύλογη εσωτερική δομή, να παίζουν πλήρως τη δύναμη της συλλογικής εξουσίας για την αποφυγή της υπερβολικής συγκέντρωσης δικαιωμάτων<sup>85</sup>. Εν τω μεταξύ, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους, σύμφωνα με τις εξουσίες, τις αρμοδιότητες και τα οφέλη των αρχών, διαιρέστε τα σχετικά τμήματα διαφορετικών λειτουργιών επιστημονικά για την επίτευξη απλών και αποτελεσματικών σκοπών.

Στην πραγματικότητα, κάθε επιχείρηση έχει τη δική της εταιρική κουλτούρα. Για να μην αναφέρουμε τι είναι καλό, για να μην αναφέρουμε τι είναι προηγμένο, ωστόσο, υπάρχει ένα πράγμα που μπορούμε να δούμε, το μέτρο μιας καλής ή κακής εταιρικής κουλτούρας, προηγμένης ή καθυστερημένης, αποτελεσματικής ή αναποτελεσματικής, το πρότυπο είναι αυτό που ονομάζουμε ικανοποίηση εργαζομένων. Επομένως, υπό την ηγεσία των διευθυντών επιχειρήσεων, από την έννοια του ίδιου του προσωπικού, καθιερώστε κοινές αξίες όλων των μελών, δίνοντας έμφαση στη φροντίδα, τον σεβασμό, την εμπιστοσύνη. σύμφωνα με τα δικά του χαρακτηριστικά λειτουργίας και την ιστορική κληρονομιά, ενώ απορροφά την προηγμένη ξένη κουλτούρα, σε συνδυασμό με τις πραγματικές συνθήκες, επιτρέποντας έτσι τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων<sup>86</sup>.

Η ενημέρωση και η επικοινωνία είναι σημαντικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου. Οι ΜΜΕ θα πρέπει να δημιουργήσουν αμφίδρομα κανάλια ανταλλαγής πληροφοριών εντός της επιχείρησης, να σχηματίσουν ένα κανάλι διάδοσης πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω και ένα κανάλι αναφοράς πληροφοριών από τη βάση προς την κορυφή. Μέσω αυτού του καναλιού μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τις πληροφορίες που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους. Ταυτόχρονα, ενίσχυση της εκπαίδευσης των λογιστών σε θέματα επιχειρηματικής και ηθικής, και βελτίωση της συνολικής ποιότητας του προσωπικού του λογιστικού τμήματος και ενίσχυση της εποπτείας της ποιότητας του συστήματος λογιστικών πληροφοριών, για την ελαχιστοποίηση της συχνότητας

---

<sup>85</sup>(Zhu, 2005)

<sup>86</sup>(Gao Xiu-feng, 2008)

παραμόρφωσης των λογιστικών πληροφοριών<sup>87</sup>. Τέλος, πρέπει να επιδιώξουμε να δημιουργήσουμε ένα ευνοϊκό περιβάλλον στην εταιρεία για να ενισχύσουμε την ενεργό επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.

Η εποπτεία και η επιθεώρηση των επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που αποτελεί σημαντική εγγύηση για την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου, επιθεωρεί και αξιολογεί τη βιωσιμότητα, τον ορθολογισμό και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και διαμορφώνει μια γραπτή έκθεση τελικά. Η εσωτερική εποπτεία όχι μόνο γίνεται πραγματικότητα μέσω καθημερινών, συνεχών παρακολουθήσεων, αλλά επιτυγχάνεται και από μεμονωμένους, ασυνεχείς οθόνες. Πρώτα απ' όλα, τα ασύμβατα καθήκοντα διαχωρίζονται από φορείς εποπτείας μεταρρυθμίσεων, διαιρούν την εποπτεία και τις λειτουργίες των ιδρυμάτων επιστημονικά, ορίζουν εύλογα θέση λειτουργίας, ταυτόχρονα, ένα άτομο ή ένα τμήμα πρέπει να επικοινωνεί με άλλα άτομα ή τμήμα, έτσι ώστε η εσωτερική σύστημα εποπτείας θα εφαρμοστεί πραγματικά. Δεύτερον, υπό την καθοδήγηση της διοίκησης της επιχείρησης, ενισχύοντας τη συνείδηση όλων των στελεχών για την εποπτεία.

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχείρησης. Αυτά τα συστήματα βοηθούν στην αποφυγή οικονομικών ζημιών και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών. Είναι σημαντικό να σημειωθούν οι διαφορές μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών όσον αφορά τον εσωτερικό τους έλεγχο ελέγχους. Οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν αυστηρούς κανόνες για την πρόληψη της απάτης και της διαφθοράς. Έχουν επίσης καλά εκπαιδευμένο προσωπικό που είναι εξουσιοδοτημένο να διεξάγει δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου εντός των οργανισμών τους. Όλα αυτά συμβάλλουν στη διατήρηση ενός σταθερού εταιρικού περιβάλλοντος απαλλαγμένου από διαφθορά και απάτη<sup>88</sup>.

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου είναι επίσης σημαντικές για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού εταιρικού περιβάλλοντος. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των επιχειρηματικών συναλλαγών και τη δημιουργία αποτελεσματικών διαδρομών ελέγχου. Αυτό βοηθά στις ελεγκτικές και λογιστικές διαδικασίες, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της οικονομικής υγείας του οργανισμού. Είναι επίσης εξαιρετικό για την πρόληψη οικονομικών κλοπών και υπεξαίρεσης. Οι εξουσιοδοτημένοι

---

<sup>87</sup>(Rose et al., 2013)

<sup>88</sup>(Shelton et al., 2009)

υπάλληλοι μπορούν γρήγορα να εντοπίσουν την κακοδιαχείριση και να την αναφέρουν χωρίς καμία συνέπεια<sup>89</sup>. Ορισμένες μεγάλες εταιρείες εφαρμόζουν επίσης αυστηρά πρότυπα για τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συμμόρφωση με τις εταιρικές πολιτικές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για το διοικητικό προσωπικό - αφού οι εργαζόμενοι θα βλέπουν τους διευθυντές ως μοντέλα βέλτιστων πρακτικών. Τα αυστηρά πρότυπα βοηθούν τους διευθυντές να επιβάλλουν σωστές επιχειρηματικές πρακτικές μεταξύ του προσωπικού τους. Αυτό βοηθά στη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με την κακή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Είναι επίσης καλή πρακτική η εφαρμογή ελέγχων για την ασφάλεια των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των εργασιών τους. Πολλοί εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να προβούν σε ενέργειες που επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη της εταιρείας προκειμένου να ωφεληθούν προσωπικά οικονομικά ή συναισθηματικά. Οι αυστηροί έλεγχοι διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στα δεδομένα της εταιρείας μόνο κατά την εργασία και σύμφωνα με τις πολιτικές της εταιρείας. Αυτό αποτρέπει επικίνδυνες καταστάσεις όπου ένας υπάλληλος θα μπορούσε να υπονομεύσει τις λειτουργίες της εταιρείας, τα εταιρικά περιουσιακά στοιχεία και την ασφάλεια των εργαζομένων της εταιρείας, των πελατών ή του κοινού γενικότερα<sup>90</sup>.

Όπως μπορεί να φανεί, τα εταιρικά περιβάλλοντα επωφελούνται σημαντικά από την ύπαρξη ισχυρών εσωτερικών ελέγχων. Αυτά τα συστήματα συμβάλλουν στην πρόληψη της διαφθοράς και της υπεξαίρεσης, ενώ παράλληλα διασφαλίζουν ότι όλες οι εταιρικές συναλλαγές διεξάγονται κατάλληλα. Οι εταιρείες με αδύναμο εσωτερικό έλεγχο διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να χάσουν χρήματα λόγω διεφθαρμένης δραστηριότητας ή κακής διαχείρισης από μέλη του προσωπικού. Εναπόκειται στις εταιρείες να εφαρμόσουν ισχυρούς εσωτερικούς ελέγχους εάν θέλουν να διαχειρίζονται υπεύθυνα τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους τους.

---

<sup>89</sup>(Smit, 2010)

<sup>90</sup>(Lyles et al., 1993)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις

### Συμπεράσματα

Ως βασική οικονομική και κοινωνική μονάδα της σύγχρονης οικονομίας, οι ΜΜΕ είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την προώθηση τοπικών και εθνικών οικονομικών δραστηριοτήτων και την παροχή απασχόλησης και θέσεων εργασίας σε εκατομμύρια εργαζομένους. Η υπεύθυνη διαχείριση των ΜΜΕ, με την εφαρμογή σύγχρονων κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου, μπορεί να αυξήσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους και είναι καθοριστική για τη συνέχιση της ανάπτυξής τους<sup>91</sup>.

Μέσα από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διαπιστώνουμε ότι, κατά κύριο λόγο, οι ΜΜΕ δεν ενσωματώνουν ολοκληρωμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου στις δομές τους, και εκείνες που δεν ενσωματώνουν. Είναι σαφές ότι τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι ΜΜΕ από τις ενέργειες των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου δεν έχουν λάβει την απαραίτητη προσοχή. Οι θεμελιώδεις αρχές του εσωτερικού ελέγχου και η παρουσίαση του ρυθμιστικού πλαισίου αποτελούν οδηγό για την αποτελεσματική και ορθή εφαρμογή του. Παρά το μικρότερο μέγεθος και τη μεγαλύτερη αμεσότητα στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητές τους, οι ΜΜΕ εξακολουθούν να υποφέρουν από διοικητική κακοδιαχείριση και τους καθημερινούς και σύνθετους κινδύνους που ελλοχεύουν τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Οι κυβερνήσεις και οι επιχειρηματικές οντότητες θα πρέπει να ευαισθητοποιηθούν αμέσως για να τονίσουν τη σημασία και τη σημασία της εφαρμογής εσωτερικών ελέγχων για τις ΜΜΕ για την προώθηση της επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία γερών θεμελίων για μελλοντική βιώσιμη ανάπτυξη. Ο κύριος στόχος της εργασίας, που είναι να δώσει μια επισκόπηση των πιο σημαντικών θεμάτων, θεμάτων και εννοιών, συμπεριλαμβανομένου του εσωτερικού ελέγχου, και την αποτελεσματική εφαρμογή του στη δομή των ΜΜΕ, επιτυγχάνεται στο τέλος της συγγραφής αυτής της εργασίας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η επιστήμη του εσωτερικού ελέγχου περιέχει πολλά εννοιολογικά και τεχνικά ζητήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί, κυρίως λόγω του τρέχοντος περιορισμένου διπλωματικού φόρτου εργασίας. Ωστόσο, ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του άρθρου ήταν, και εξακολουθεί να είναι, να παρέχει



στους αναγνώστες σύντομες, συνοπτικές - αλλά εστιασμένες πληροφορίες σχετικά με τα πολλαπλά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι μικρές και μεσαίες εταιρείες υιοθετώντας εσωτερικούς ελέγχους στις δομές διακυβέρνησής τους. Από την επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώσαμε ότι πριν από την εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος εσωτερικού ελέγχου, θα πρέπει να ξεκινήσει με έναν λεπτομερή και λεπτομερή σχεδιασμό των αναγκών και των στόχων της εταιρείας, Προκειμένου να έχουμε ένα σαφές σχέδιο, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων των εργασιών εσωτερικού ελέγχου και των προσδοκιών της διοίκησης<sup>92</sup>.

Ο σχεδιασμός του προγράμματος ελέγχου και των διαδικασιών ελέγχου είναι ένα εξίσου σημαντικό βήμα που δεν πρέπει να υποτιμηθεί ή να αγνοηθεί, καθώς οι ΜΜΕ είναι συνήθως μικρές σε μέγεθος. Ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης ή τον φόρτο εργασίας που μπορεί να εμπλέκεται, κάθε διαδικασία ελέγχου απαιτεί τη δέουσα επιμέλεια και την επαγγελματική επιμέλεια. Συνοπτικά, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος στις ΜΜΕ λειτουργεί ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και σίγουρη δραστηριότητα που αξιολογεί την επάρκεια των λειτουργιών μιας επιχείρησης και κάνει χρήσιμες συστάσεις για βελτίωση στη διαχείρισή της. Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται άμεσα με την ύπαρξη των ανθρώπων και η αμέλεια και τα λάθη πηγάζουν από την ατέλεια της ανθρώπινης φύσης<sup>93</sup>. Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί έλεγχοι αποτελούν σημαντικό προληπτικό εργαλείο έναντι σφαλμάτων, ορισμένα από τα οποία θα μπορούσαν να έχουν σοβαρές συνέπειες για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, βοηθά επίσης τους υπαλλήλους της να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά, δημιουργώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνοντας σημαντικά την προστιθέμενη αξία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

## Περιορισμοί

Στο πλαίσιο της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής, δεν υπάρχει δυνατότητα εμπειρικής διερεύνησης θεμάτων εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου στη δομή των ΜΜΕ. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με τη διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων ή με τη διανομή σχετικού περιεχομένου ερωτηματολόγιο. Εκτός από αυτό, η συγγραφική εργασία περιορίζεται στην αναφορά της στο γενικό πλαίσιο υιοθέτησης και εφαρμογής θεμελιωδών αρχών εσωτερικού

ελέγχου. Περαιτέρω εστίαση σε μεμονωμένες σημαντικές ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη. Τα χαρακτηριστικά κάθε ΜΜΕ είναι πιθανό να επηρεάσουν την εφαρμογή και επιβολή των εσωτερικών ελέγχων.

### Προτάσεις

Το θέμα της εφαρμογής των εσωτερικών ελέγχων στις ΜΜΕ δεν έχει λάβει ακόμη την απαραίτητη ευαισθητοποίηση από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα, τουλάχιστον όπως διαπιστώσαμε από μια ανασκόπηση άρθρων που αναλήφθηκαν για την κάλυψη της ανάγκης συγγραφής αυτής της εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνουμε τη διενέργεια εμπειρικών ερευνών, κυρίως σε τοπικό επίπεδο, για να διαπιστωθεί η ύπαρξη και η λειτουργία των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου στις ΜΜΕ, καθώς και το πλαίσιο στο οποίο εργάζονται και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι παραπάνω συγκριτικές μελέτες μπορούν επίσης να αποτελέσουν καλό οδηγό για τον εντοπισμό τυχόν αναγκών και προβλημάτων που σχετίζονται με τοπικά γεωγραφικά χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες. Τέλος, μια βιβλιογραφική επισκόπηση των σημαντικότερων προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο τομέας εσωτερικού ελέγχου των ΜΜΕ, συστάσεις για περαιτέρω βελτίωση του επαγγελματισμού των υπηρεσιών του, καθώς και συστάσεις προς επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες εταιρειών ΜΜΕ για τη βελτίωση των οργανωτικών και προσωπικών τους προσόντων, αλλά και για αναγνωρίζοντας τις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να δραστηριοποιηθούν επαγγελματικά, θα μπορούσε να είναι ένα πολύ χρήσιμο εγχειρίδιο.

## Βιβλιογραφία

- Meigs, W. B., Larsen, E. J. and Meigs, R. F., (1984). Auditing
- Colbert J & Alderman W. (1985) “A risk driven approach to the internal audit”,
- Bologna, G.J. and Lindquist, R.J. (1987). Fraud Auditing and Forensic Accounting: New Tools and Techniques, John Wiley & Sons, pp. 5-90.
- Lyles, M.A., Baird, I.S., Orris, B.J. and Kuratko, D.F., (1993). Formalized planning in small business: increasing strategic choices. Journal of Small Business Management
- Managerial Auditing Journal, vol.10 no.2
- Douglas E. Ziegenfuss A., Singhspkdi A., (1994) “Professional Values and Ethical Perceptions of Internal Auditors”, Managerial Auditing Journal Vol. 9 Issue 1
- Sawyer, L.B. (1995), “An internal; audit philosophy”, The Internal Auditor, August,
- Chan, M. M. (1995). Achieving audit uniformity out of diversity: a case study of an international bank. Managerial Auditing Journal
- Chun, C. (1997). Functions and Objectives of Internal Audit and their underlying Conditions. Managerial Auditing Journal
- Corbitt, T. (1998). Detecting Computer Fraud, African Business.
- Hillison, W., Pacini, C., &Sinason, D. (1999). The internal auditor as fraudbuster. Managerial Auditing Journal
- Wells, J.T. (2001), “Why Employees Commit Fraud”, Journal of Accountancy.
- Diamond Jack (2002), “The Role of Internal Audit in Government Financial Management: An International Perspective”, International Monetary Fund
- Kinney, R.W (2003) “Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes, Research Opportunities in Internal Auditing”
- Bhattacharya Somnath, Behara Ravi S., Gundersen David E. (2003), “Business risk perspectives on information systems outsourcing”, International Journal of Accounting Information Systems, Volume 4, Issue 1
- Hull, N. (2003). Sherron Watkins: If capitalists were angels. Internal Auditor, 60

Subramaniam N., C. Ng and P. Carey (2004)'' Outsourcing internal audit services: An empirical study on Queensland government entities. *Australian Accounting Review* 14, p.p. 86-95

Gleim Irvin N. (2004), "CIA Review – Part II – Conducting the Internal Audit Engagement", 11th edition, Study Unit 9 & 10

Institute of Internal Auditors Institute of Internal Auditors UK and Ireland (2004). Position Statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management. UK: Institute of Internal Auditors

Cascarino R., & Van Esch, (2005) *Internal auditing: an integrated approach* Cape Town Juta.

Barrett, M., Cooper, D. J., & Jamal, K. (2005). Globalization and the Coordinating of Work in Multinational Audits. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 1-24.

Zhu Rongen, Ying Wei & Yuan Min. (2005). *The Enterprise Internal Control System Design*. ShanghaiFinanceandEconomicsPress.

Drew Stephen A., Kelley Patricia C., Kendrick Terry (2006), "CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk", *Business Horizons*, Volume 49

Botzem, S., & Quack, S. (2006). Contested Rules and Shifting Boundaries: International Standard Setting in Accounting. In M.L. Djelic, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation* (266-286). Cambridge: Cambridge University Press.

Lopez, T. J., Vandervelde, S. D., & Wu, Y. (2006). The auditor's internal control opinions: An experimental investigation of relevance

KPMG Forensic (2006). *Fraud Risk Management: Developing a Strategy for Prevention, Detection, and Response*.

Ashbaugh-Skaife Hollis, Collins Daniel W., Kinney William R. Jr. (2007), "The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX-mandated audits", Original Research Article, *Journal of Accounting and Economics*, Volume 44, Issues 1-2

Burke Rory, Barron Steve, (2007) "Project Management Leadership: Building Creative Teams",

Gray, I., & Manson, S. (2007). *The audit process: principles, practice and cases*. Cengage learning EMEA

Gendron, Y., Cooper, D.J., & Townley, B. (2007). *The Construction of Auditing Expertise in Measuring Government Performance*. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1/2), 101-129.

Mennicken, A. (2008) *Connecting worlds: the translation of international auditing standards into post-Soviet audit practice*. *Accounting, organizations and society*, 33 (4-5), 384-414.

Gao Xiu-feng. (2008). *Improving the Internal Control System of Small and Medium Enterprises*. *Shan Xi Finance and Tax*, (6)

Institute of Internal Auditors (IIA) (2008). *Standards and Guidance*. FL: The Institute of Internal Auditors

Bell, T., RajibDoogar and Solomon Ira (2008), “*Audit Labor Usage and Fees under Business Risk Auditing*”, *Journal of Accounting Research*

Economist Intelligence Unit (2009), “*Managing risk in perilous times- Practical steps to accelerate recovery* ‘’ Article

Institute of Internal Auditors (2009). *International Professional Practice Framework (IPPF)*.

Shelton, S., Koehn, L.J and Sinason, D. (2009) “*Influence of Business Risk Assessment on Auditors’ planned Audit Procedures*”, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*,

Smit Y. (2010), *Irregularities 3rd year notes (for version in 4th year)*. Internal Auditing notes compiled at Cape Peninsula University of Technology, South Africa

Sumanschi, G., & Georgescu, L. (2014). *Performance Evaluation of Internal Audit*. *Economics, Management and Financial Market*

Abbott, L.J., Parker, S., & Peters, G. (2010). *Serving two masters: the association between audit committee internal audit oversight and internal audit activities*. *Accounting Horizons*

Baker, N. (2010). *Board games*. *Internal Auditing*, 18-23. Retrieved September 5, 2015

Casson Julia (2010), “*Risk governance – the internal auditor’s role in ensuring a seamless approach*”, *Internal Audit Conference/Internal Auditors-The architects of a new risk and transparency culture*

Lenz, R., & Sarners, G. (2011). Reflections on the internal audit profession: what have might gone wrong? *Managerial Auditing Journal*, 27(6)

Nardo, M. (2011). Economic crime and illegal markets integration: a platform for analysis. *Journal of Financial Crime*,

Florina, P.A., Ludovica, B., & Leonica, B. (2013). Challenges of Internal Audit in Current Crisis. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*

Jackson, A.R. (2013). Internal Audit in 2020. *Internal Auditor*, 70(6), 34-42.

Octavia, E. (2013). The Effects of Implementation of Internal Audit and Good Corporate Governance in Corporate Performance. *Journal of Global Business and Economics*

PWC (2013). A future rich in opportunity: internal audit must seize opportunities to enhance its relevancy: *State of the Internal Profession Study*

Rose, M.A., Rose, M.J., & Norman, C.S. (2013). Is the objectivity of internal audit compromised when the internal audit function is a management training ground? *Accounting and Finance*,

Chambers A. D., Odar M. (2015), "A new vision for internal audit" *Managerial Auditing Journal*.

Temkin J.M. (2015), "Internal Revenue Service Budget Cuts Spell Trouble", *New York Law Journal*.

Institute of Internal Auditors (2022), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*

<https://www.theiia.org/en/content/guidance/mandatory/standards/international-standards-for-the-professional-practice-of-internal-auditing/>

Παπαστάθης Π. (2003) "Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος (Internal Audit) στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του"

Καζαντζής, Χ. (2006). *Ελεγκτική και εσωτερικός έλεγχος*. Πειραιάς: Εκδόσεις BusinessPlusAE

Τσακλαγκάνος Α. (2006) "Ελεγκτική"

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) *Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2020*