

Τ.Ε.Ι. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Πτυχιακή Εργασία
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ

Φοιτητές: Σοφία Ιωαννίδου
Βασίλειος Σκανδάλης

Επιβλέπων Καθηγητής: Λεωνίδας Παρασκευόπουλος
Επικ. Καθηγητής

Καλαμάτα 2015

Έγκριση

Υπογραφή

Επιβλέπων: ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΣ	
Μέλος εξεταστικής επιτροπής: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ	
Μέλος εξεταστικής επιτροπής: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΒΟΥΤΥΝΙΩΤΗ	

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλοθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος ενάντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Πτυχιακή μου Εργασία και κατα συνέπεια αποτυχία απόκτησης Τίτλου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Πτυχιακή Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα και Επώνυμο Συγγραφέων:

ΣΟΦΙΑ ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΚΑΝΔΑΛΗΣ

Υπογραφές:

Ημερομηνία:

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας μας, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά, όλους όσους μας βοήθησαν όχι μόνο στην εκπόνησή της, αλλά και σε όλη την πορεία των σπουδών μας. Αρχικά, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μας, κύριο Παρασκευόπουλο Λεωνίδα για την πολύτιμη βοήθειά του και τις παρατηρήσεις του. Έπειτα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας για την πολύπλευρη υποστήριξή τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών και της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και της ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ως μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων εφαρμόστηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Τα αποτελέσματα της ανασκόπησης κατέδειξαν ότι ο έλεγχος, η αξιολόγηση, η πρόβλεψη και η αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Συμπερασματικά, παρατηρήθηκε ότι η νομοθεσία, η εταιρική διακυβέρνηση και η ανάπτυξη μηχανισμών γύρω από την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των κινδύνων έχουν συμβάλει αποφασιστικά στην καθιέρωση και την αναβάθμιση του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, εσωτερικός έλεγχος, εταιρική διακυβέρνηση, επιχειρηματικός κίνδυνος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	10
1.1. Εισαγωγικά	10
1.2. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι	10
<i>1.2.1. Ορισμοί κινδύνων και επιχειρηματικών κινδύνων</i>	10
<i>1.2.2. Κατηγορίες και είδη επιχειρηματικών κινδύνων</i>	12
<i>1.2.3. Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων</i>	14
1.3. Εταιρική διακυβέρνηση	17
<i>1.3.1. Ορισμός και σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης</i>	17
<i>1.3.2. Πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης</i>	19
1.4. Συμπεράσματα	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	22
2.1. Εισαγωγικά	22
2.2. Η έννοια του ελέγχου	22
<i>2.2.1. Ορισμός και περιεχόμενο του ελέγχου</i>	22
<i>2.2.2. Είδη και αντικείμενο του ελέγχου</i>	23
<i>2.2.3. Σημασία και αναγκαιότητα του ελέγχου</i>	24
2.3. Εσωτερικός έλεγχος	25
<i>2.3.1. Ορισμός και περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου</i>	25
<i>2.3.2. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου</i>	25
<i>2.3.3. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου</i>	27

2.3.4. Το νομικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου	27
2.3.5. Θέματα υπό εξέταση στον εσωτερικό έλεγχο	28
2.3.6. Κριτική στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου	30
2.4. Συμπεράσματα	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	32
3.1. Εισαγωγικά	32
3.2. Σχέση εσωτερικού ελέγχου κι επιχειρηματικού κίνδυνου	32
3.2.1. Η επίδραση της διαχείρισης κινδύνων στα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου ...	34
3.3. Ερευνητικά δεδομένα για τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου	38
3.4. Εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο (R.B.I.A)	40
3.5. Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και διαμόρφωση συστήματος εσωτερικού ελέγχου	44
3.6. Συμπεράσματα	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ, ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	47
4.1. Εισαγωγικά στοιχεία	47
4.2. Μεθοδολογική προσέγγιση του ερευνητικού προβληματισμού	47
4.3. Διαπιστώσεις για την επίδραση της νομοθεσίας στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του	48
4.4. Διαπιστώσεις για την επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του	51
4.5. Διαπιστώσεις για την επίδραση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του	53
4.6. Συμπεράσματα	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
ΑΝΑΦΟΡΕΣ	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάτω από την παραδοχή ότι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση του κέρδους της, η περαιτέρω ανάπτυξη της δραστηριότητάς της και η μείωση των ζημιών, η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας μιας οικονομικής μονάδας. Όπως επισημαίνει η σχετική βιβλιογραφία, ο εντοπισμός, η πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων είναι απαραίτητα όχι μόνο για τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά για την οικονομική επιβίωσή της (Κώτσιος, 2013).

Στο πλαίσιο αυτό, ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση έχουν σημαίνει την αναβάθμιση και τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ιδιαίτερα στη σύγχρονη Ελλάδα της βαθιάς οικονομικής ύφεσης, η βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων είναι μείζονος σημασίας για την επιβίωση των μικρότερων και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων (Δρογαλά και συν., 2005, Κερεζόγλου, 2011).

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τον εσωτερικό έλεγχο. Στόχος του εγχειρήματος είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών και της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων για την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη μιας οικονομικής μονάδας, αλλά και της ευρύτερης οικονομικής δραστηριότητας σε μια περιοχή.

Ως μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων εφαρμόστηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατά την οποία αξιοποιήθηκαν επιστημονικά άρθρα και συγγράμματα, καθώς και διαδικτυακές πηγές επίσημων φορέων και οργανισμών σχετικά με την επιχειρηματικότητα.

Αναλυτικότερα, η εργασία διακρίνεται σε τέσσερα επιμέρους κεφάλαια, καθένα από τα οποία εξετάζει μια διαφορετική πτυχή του ζητήματος. Το πρώτο κεφάλαιο ασχολείται με τις έννοιες των επιχειρηματικών κινδύνων και της εταιρικής διακυβέρνησης. Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τον εσωτερικό έλεγχο, τους στόχους και τα χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου, ενώ το τέταρτο και τελευταίο

κεφάλαιο περιλαμβάνει μια σύντομη επισκόπηση των επιδράσεων της νομοθεσίας, της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και της εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων και τα συστήματά του. Απώτερος σκοπός του εγχειρήματος είναι να αναδειχθούν η σημασία και ο αντίκτυπος των εξελίξεων τόσο σε επίπεδο πολιτικής, όσο και σε επίπεδο πρακτικών στην πρόοδο των μεθόδων εσωτερικού ελέγχου και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

1.1. Εισαγωγικά

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται κατ' αρχήν με τη διερεύνηση της έννοιας του κινδύνου στο πεδίο των οικονομικών επιστημών και της διοίκησης επιχειρήσεων και σε δεύτερο επίπεδο με την σύγχρονη έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης και την σημασία της στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Στόχος του κεφαλαίου είναι να καταστήσει σαφές το περιεχόμενο των επιχειρηματικών κινδύνων και να καταδείξει τη σημασία της διαχείρισής τους για την αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά και να καταγράψει συνοπτικά το ρόλο και την επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στις διεργασίες της αντιμετώπισης των κινδύνων σε έναν οικονομικό οργανισμό.

1.2. Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

1.2.1. Ορισμοί κινδύνων και επιχειρηματικών κινδύνων

Η έννοια του κινδύνου έχει συστηματικά απασχολήσει τη σπουδή γύρω από τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων για περισσότερους από τρεις αιώνες. Ήδη από τα μέσα του 17^{ου} αιώνα η έννοια του «κινδύνου» ή «ρίσκο» άρχισε σταδιακά να αναπτύσσεται κυρίως από ειδικούς των μαθηματικών επιστημών, οι οποίοι αναζητούσαν τρόπους να κερδίζουν, αλλά και να κατασκευάζουν τυχερά παιχνίδια. Ειδικότερα, στη διάρκεια των χρόνων αυτών, η έννοια του «κινδύνου» αναφερόταν κατά κανόνα στην πιθανότητα σε συνδυασμό με το επικείμενο κέρδος ή την απώλεια μιας επιχειρηματικής απόφασης. Λίγο αργότερα, κατά τον 18^ο αιώνα, ο κίνδυνος χρησιμοποιήθηκε επίσης ως γενικός όρος με πιο ουδέτερη σημασία, στον τομέα της ασφάλισης των ναυτιλιακών επιχειρήσεων λαμβάνοντας εξίσου υπόψη τα ενδεχόμενα κέρδη και τις ζημιές. Μονάχα στα μέσα του 19^{ου} αιώνα παρατηρείται κάποια συστηματική προσπάθεια να οριοθετηθεί εννοιολογικά ο «κίνδυνος» από την οικονομική επιστήμη, προσπάθεια που οδήγησε τελικά στη διατύπωση πλήθους διαφορετικών ορισμών (Φωκάς, 2009).

Στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, οι ραγδαίες τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την εκρηκτική ανάπτυξη του επιχειρηματικού τομέα, οδήγησαν σε αναθεώρηση της σημασίας του κινδύνου, που άρχισε τώρα να συνδέεται

περισσότερο με τις αρνητικές εκροές στην επιστήμη και στη μηχανική. Σταδιακά, ο κίνδυνος σχετίστηκε ολοένα και περισσότερο με την αβεβαιότητα και ιδιαίτερα με την πιθανότητα επέλευσης ενός δυσμενούς συμβάντος στη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου ή ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων διεργασιών (Κώτσιος, 2015, Παυλογεωργάτος, 2013).

Πράγματι, σήμερα ο κίνδυνος ως οικονομικός όρος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την έννοια της αβεβαιότητας. Με τη σειρά της η αβεβαιότητα έχει συνδεθεί στενά με την σύνθετη έννοια της μεταβλητότητας και της αστάθειας. Πέρα από τις μικρές διαφορές που παρουσιάζουν ως προς τη σημασία τους οι παραπάνω έννοιες, αξίζει να σημειωθεί ότι και οι τρεις τους βασίζονται στην κοινή παραδοχή ότι όλες οι οικονομικές πράξεις χαρακτηρίζονται από μεταβλητότητα ή αστάθεια όσο αφορά τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις, τις τιμές και τα ενδεχόμενα αποτελέσματά τους (Κώτσιος, 2015, Χασσίδ και Φαφαλιού, 2013).

Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται, λοιπόν, ότι κίνδυνος στις οικονομικές επιστήμες αφορά στη μεταβλητότητα των δυνητικών αποτελεσμάτων μιας επένδυσης σε σχέση με την αναμενόμενη τιμή ή τον αριθμητικό τους μέσο.

Από την άλλη πλευρά, η έννοια του «*επιχειρηματικού κινδύνου*» αποτελεί απόρροια της οικονομικής προσέγγισης του ευρύτερου όρου «κίνδυνος», όπως αυτός αναπτύχθηκε παραπάνω. Ωστόσο, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, ως ειδικότερος τύπος κινδύνου, αναφέρεται στην πιθανότητα μείωσης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης εξαιτίας λανθασμένων επιλογών και αποφάσεων της διοίκησης, που έχουν ως αποτέλεσμα την εκδήλωση ζημιών (Μαραβέγιας, 2012).

Αν και ο κίνδυνος εν προκειμένω είναι συνυφασμένος με την δυσμενή έκβαση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι εκείνος δεν εμφανίζεται πάντα ως ένα καταστροφικό συμβάν. Πολύ περισσότερο, οι κίνδυνοι τείνουν να εμφανίζονται συνήθως με δύο τρόπους:

- είτε ως *ευκαιρίες*, δηλαδή ως εποικοδομητικά γεγονότα, ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων
- είτε ως *απειλές*, δηλαδή ως καταστροφικά γεγονότα, που ενδέχεται να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Βέβαια, θα ήταν λάθος να θεωρήσει κανείς ότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος αφορά αποκλειστικά σε δυσμενή συμβάντα που σχετίζονται με ζημιογόνους χειρισμούς από την πλευρά της διοίκησης. Αντιθέτως, ο επιχειρηματικός κίνδυνος

συμπεριλαμβάνει τις χαμένες ευκαιρίες εξαιτίας ενεργειών που δεν έγιναν από την πλευρά της διοίκησης και οι οποίες θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος της επιχείρησης.

Για την καλύτερη αντίληψη της έννοιας του κινδύνου, ιδιαίτερα σημαντική είναι η κατανόηση μιας άλλης έννοιας, της «έκθεσης στον κίνδυνο», που αφορά στη δυναμική των πιθανών συμβάντων και το ενδεχόμενο μέγεθος της επίδρασης τους. Αξίζει να τονιστεί ότι όλες οι διεργασίες της διαχείρισης κινδύνων αποσκοπούν ουσιαστικά στον καλύτερο έλεγχο της έκθεσης μιας επιχείρησης στον κίνδυνο και στη διατήρηση της σε ένα αποδεκτό επίπεδο μέσω της αναγνώρισης των παραγόντων εκείνων που μπορούν να ελεγχθούν (Κώτσιος, 2015, Μαραβέγιας, 2013).

1.2.2. Κατηγορίες και είδη επιχειρηματικών κινδύνων

Σε πρώτο επίπεδο, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι μπορεί να είναι εσωτερικοί ή «εσωγενείς» και εξωτερικοί ή «εξωγενείς». Αναλυτικότερα, οι εσωτερικοί κίνδυνοι αφορούν παράγοντες που ενυπάρχουν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και μπορούν να εντοπιστούν, να προβλεφθούν και να τροποποιηθούν από τη διοίκησή της. Αντίθετα, οι εξωτερικοί κίνδυνοι αναφέρονται σε παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν καθόλου ή μπορούν ελάχιστα να ελεγχθούν από την ίδια επιχείρηση, όπως είναι οι ευρύτερες κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές εξελίξεις σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (Μυλωνάς, 2012, Τάσιος, 2007).

Επιπρόσθετα, για τη διάκριση των επιχειρηματικών κινδύνων σε επιμέρους κατηγορίες είναι κατ' αρχάς απαραίτητος ο προσδιορισμός των στόχων και των διεργασιών μιας επιχείρησης. Εξάλλου, η έννοια της ζημίας και του κέρδους δεν αφορά αποκλειστικά τις οικονομικές απολαβές μιας επιχείρησης, αλλά την αποτελεσματικότητά της λειτουργίας της σε σχέση με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με άλλα λόγια, η ζημία ή το κέρδος αποτελούν σχετικούς όρους που έχουν να κάνουν με το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση καταφέρνει να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους που θέτει. Υπό αυτή την οπτική, ο ιδιαίτερος επιχειρηματικός κίνδυνος που απειλεί μια επιχείρηση είναι αδύνατο να προβλεφθεί αποτελεσματικά, αν δεν έχει προηγηθεί ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης αυτής (Μυλωνάς, 2012).

Σε γενικές γραμμές, πάντως, οι κίνδυνοι που αφορούν κάθε επιχείρηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την ιδιαίτερη φύση τους ή την

λειτουργία την οποία απειλούν, όπως είναι για παράδειγμα οι κίνδυνοι πωλήσεων ή οι κίνδυνοι επικοινωνίας (Griffin, 2011, Μυλωνάς, 2012).

Πιο αναλυτικά, η σχετική βιβλιογραφία συνοψίζει ενδεικτικά τους κυριότερους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οικονομικές μονάδες στους εξής:

- Επιχειρηματικοί κίνδυνοι (Business risks)

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι σχετικοί με τον κλάδο παραγωγής και την αγορά εντός της οποίας λειτουργεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Με τη σειρά τους, οι κίνδυνοι αυτοί διακρίνονται σε στρατηγικούς, οικονομικούς, λειτουργικούς και τεχνολογίας.

- Εμπορικοί κίνδυνοι (Market risks)

Οι εμπορικοί κίνδυνοι ή «κίνδυνοι της αγοράς» αναφέρονται στις ενδεχόμενες επιπτώσεις μιας πιθανής μεταβολής των τιμών ενός προϊόντος σε μια τοπική ή διεθνή αγορά. Οι εμπορικοί κίνδυνοι αποτελούν το συνηθέστερο τύπο κινδύνου, αλλά και τον δυσκολότερα ελέγξιμο, αφού συχνά μπορεί να οφείλεται σε απρόβλεπτους παράγοντες, όπως είναι μια φυσική καταστροφή ή ένα ατύχημα.

- Λειτουργικοί κίνδυνοι (Operational risks)

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται κίνδυνοι που απειλούν μία επιχείρηση στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και αποδίδονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Συγκεκριμένα, οι λειτουργικοί κίνδυνοι αφορούν στα προβλήματα που εμφανίζονται στις εσωτερικές διεργασίες, στις εργασιακές σχέσεις, στα λειτουργικά συστήματα και τον εξοπλισμό μιας επιχείρησης και γενικότερα κάθε πιθανή δυσλειτουργία που οφείλεται στο ανθρώπινο δυναμικό.

- Νομικοί και κανονιστικοί κίνδυνοι (Legal and regulatory risks)

Οι νομικοί κίνδυνοι σχετίζονται με την ελλιπή ή τη μη συμμόρφωση των διαδικασιών λειτουργίας μιας εταιρείας με τις νόμιμες υποχρεώσεις της, όπως αυτές ορίζονται από το διεθνές και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο, αλλά και τον ειδικότερο κανονισμό του συγκεκριμένου παραγωγικού κλάδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι νομικοί κίνδυνοι μπορεί να αφορούν ακόμη τη σύγκρουση των δικαιωμάτων δύο πλευρών σε μια συναλλαγή που δέχεται αμφισβήτηση.

- Κίνδυνοι ρευστότητας (Liquidity risks)

Σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται κίνδυνοι που συνδέονται με την αδυναμία ρευστοποίησης μιας επένδυσης και κατ' επέκταση την αδυναμία εξασφάλισης ρευστότητας. Η έλλειψη ρευστότητας μιας οικονομικής μονάδας συνεπάγεται ποικίλα προβλήματα και συνηθέστερα μπορεί να οδηγήσει στην αθέτηση ή την αναβολή κάποιων συμφωνιών πληρωμής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μάλιστα, όποτε οι ρήτρες αθέτησης μιας συμφωνίας είναι πολύ αυστηρές, η έλλειψη ρευστότητας μπορεί να προκαλέσει ακόμη και την καταστροφή της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, στους κινδύνους ρευστότητας περιλαμβάνονται κίνδυνοι σχετικοί με απότομες αλλαγές των τιμών των πρώτων υλών ή των υπηρεσιών που διαταράσσουν τόσο την λειτουργία της επιχείρησης, όσο και της ευρύτερης αγοράς.

- Πιστωτικοί κίνδυνοι (Credit risks)

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι κίνδυνοι εκείνοι που εντοπίζονται σε όλες τις συναλλαγές που αφορούν μελλοντικές πληρωμές. Ειδικότερα, οι πιστωτικοί κίνδυνοι έχουν να κάνουν με το ενδεχόμενο αθέτησης μιας προσυμφωνημένης συμφωνίας ή συναλλαγής και τις επιπτώσεις της (Κώτσιος, 2015, Φωκάς, 2009, Μυλωνάς, 2012).

1.2.3. Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων

Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (enterprise risk) αποτελεί μια εξαιρετικά σύνθετη διαδικασία, η οποία έχει βρεθεί συχνά στο επίκεντρο των σχετικών επιστημονικών ερευνών. Πρόκειται ουσιαστικά για μια διαδικασία λήψης μέτρων και αποφάσεων που αποσκοπούν στην μείωση της διαφοράς (διακύμανση) μεταξύ των επιδιωκόμενων στόχων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων που τελικά επιτυγχάνονται από αυτή. Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μια πολυεπίπεδη διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου όλων των δραστηριοτήτων μίας οικονομικής μονάδας με απώτερο στόχο την ελαχιστοποίηση των πιθανών αρνητικών επιπτώσεων του επιχειρηματικού κινδύνου στα κέρδη της. Κατά συνέπεια, η σωστή διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχημένη πορεία και την επιβίωση μιας επιχείρησης (Θεοδωρόπουλος, 2010, Παπαδόπουλος, 2009).

Καθώς τα τελευταία χρόνια η σημασία της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων τονίζεται από ολοένα και περισσότερες έρευνες, στις περισσότερες

περιπτώσεις οι μεγάλες επιχειρήσεις αναθέτουν σε ένα υψηλόβαθμο και άρτια ειδικευμένο στέλεχος τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Βασική αρμοδιότητα του στελέχους αυτού είναι να ελέγχει και να συντονίζει τους υφισταμένους του, ώστε να περιοριστούν οι πιθανότητες ζημιών και να ενισχυθεί η εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής μονάδας (Κακούρης, 2010).

Σήμερα, αν και η σχετική βιβλιογραφία παρέχει πληροφορίες για πολλούς διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, ορισμένες δραστηριότητες αναφέρονται συχνά ως τα βασικότερα βήματα της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης. Ενδεικτικά, τέτοιες δραστηριότητες είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της διαδικασίας αναγνώρισης, πρόβλεψης και ελέγχου των επιχειρηματικών κινδύνων.

- Προσδιορισμός επιπέδου αποδεκτού κινδύνου.

Βασικό στοιχείο στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου του ρίσκου υπό το οποίο μια επιχείρηση δέχεται και επιδιώκει να λειτουργεί. Το επίπεδο αυτό ορίζεται με βάση την ευρύτερη στάση και τη φιλοσοφία των μελών της διοίκησης, τους στόχους τους, καθώς και από τη φιλοσοφία που επικρατεί στον ιδιαίτερο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση.

- Ταυτοποίηση κινδύνων

Η ταυτοποίηση των κινδύνων αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία επιχειρείται η αναγνώριση και ο εντοπισμός των κινδύνων που αντιμετωπίζει η οικονομική μονάδα. Η διεπιστημονική συνεργασία, καθώς και η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών αποτελεί τη δημοφιλέστερη μέθοδο για την ταυτοποίηση των κινδύνων.

- Μέτρηση κινδύνων

Η μέτρηση των κινδύνων αναφέρεται αφενός στην εκτίμηση της πιθανότητας να συμβεί το εκάστοτε δυσμενές συμβάν και στις επιπτώσεις του συμβάντος αυτού για την επιχείρηση. Η μέτρηση του κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί τόσο με ποσοτικές, όσο και με ποιοτικές μεθόδους.

- Καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης

Η διαχείριση και η αντιμετώπιση των κινδύνων πραγματοποιείται κυρίως με βάση την ταξινόμησή τους κατά σπουδαιότητα, αλλά και ανάλογα με την πιθανότητα να συμβούν και τη σοβαρότητα των ενδεχόμενων επιπτώσεων, που μπορεί να προκαλέσουν. Παραδοσιακά, οι συνήθεις επιλογές αντιμετώπισης των κινδύνων της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Αποφυγή του κινδύνου
2. Μείωση του κινδύνου
3. Μεταβίβαση όλου του κινδύνου ή μέρους αυτού σε τρίτους
4. Αποδοχή του κινδύνου

- Δημοσίευση της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου

Έχει παρατηρηθεί ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της μέτρησης και του εντοπισμού των επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και της επιλεγόμενης στρατηγικής για τη διαχείρισή τους, συμβάλλει τελικά στον καλύτερο έλεγχο τους, αλλά και στην αύξηση της γνώσης γύρω από αυτούς.

- Τακτική παρακολούθηση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του πλαισίου διαχείρισης συγκρούσεων είναι δόκιμο να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Απώτερος σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να επικαιροποιείται συστηματικά το πλαίσιο διαχείρισης, να εμπλουτίζονται οι πληροφορίες για την εκτίμηση του κινδύνου, ώστε να είναι πιο εύκολα προβλέψιμος, αλλά και να λαμβάνονται έγκαιρα μέτρα για την αντιμετώπισή του (Θεοδωρόπουλος, 2010).

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα δημοφιλές είναι μεταξύ άλλων το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου COSO – ERM, το οποίο αποτελεί τον πιο σύγχρονο τρόπο προσέγγισης των επιχειρηματικών κινδύνων σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα, το Πλαίσιο C.O.S.O. E.R.M. παρουσιάζει τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ως *«μια διαδικασία η οποία επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διεύθυνση και το λοιπό προσωπικό, περιλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο και εφαρμόζεται σε όλη την έκταση της επιχείρησης, σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει τη λογική και βέβαιη διαβεβαίωση αναφορικά με την επίτευξη των στόχων στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την αξιοποίηση των χρηματοοικονομικών*

αναφορών και τέλος τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανόνες» (Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, 2015, σελ. 2).

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή διαχείριση των κινδύνων και στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων σύμφωνα με το Πλαίσιο C.O.S.O.-E.R.M.

Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ παραδοσιακών τρόπων διαχείρισης των κινδύνων και E.R.M.

Παραδοσιακή Διαχείριση των κινδύνων	Διαχείριση Επιχειρηματικών κινδύνων
Ο κίνδυνος αποτελεί εξατομικευμένο βλαπτικό παράγοντα.	Ο κίνδυνος εντάσσεται στο περιεχόμενο της επιχειρηματικής στρατηγικής.
Αναγνώριση και εκτίμηση του κινδύνου.	Ανάπτυξη χαρτοφυλακίου κινδύνων.
Εστίαση σε μεμονωμένους κινδύνους.	Εστίαση στους κρίσιμους κινδύνους.
Βελτίωση του κινδύνου.	Βελτιστοποίηση του κινδύνου.
Όρια κινδύνου.	Στρατηγική κινδύνου.
Ο κίνδυνος δεν ανήκει σε κανένα.	Προσδιορισμός ευθυνών για τον κίνδυνο.
Τυχαία ποσοτικοποίηση του κινδύνου.	Παρακολούθηση και μέτρηση των κινδύνων.
«Ο κίνδυνος δεν είναι ευθύνη μου».	«Ο κίνδυνος είναι ευθύνη όλων»

Πηγή: Φωκάς, 2009.

1.3. Εταιρική διακυβέρνηση

1.3.1. Ορισμός και σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης

Κατά την προσπάθεια βελτίωσης των μεθόδων διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και ενίσχυσης του εσωτερικού ελέγχου, έχει αναδειχθεί η σημασία και ο ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία γίνεται όλο και πιο αποδεκτή στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Συγκεκριμένα, ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση» αναφέρεται σε ένα σύνθετο σύστημα αρχών και μεθόδων με βάση το οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται μια οικονομική μονάδα, ούτως ώστε να διασφαλίζονται και να ικανοποιούνται τα νόμιμα συμφέροντα όλων εκείνων των φυσικών και νομικών προσώπων που σχετίζονται με την επιχείρηση (Κουτούπης, 2009).

Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ, σ. 9) η εταιρική διακυβέρνηση ορίζεται ως «ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ της διεύθυνσης της εταιρίας, του συμβουλίου και των λοιπών ενδιαφερομένων μερών παρέχοντας τη δομή μέσω της οποίας καθορίζονται οι σκοποί της εταιρείας, τα μέσα για την επίτευξη των σκοπών αυτών και η παρακολούθηση της απόδοσης».

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση η καλή επικοινωνία και η αποδοτική συνεργασία των στελεχών της, είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Από τη μια πλευρά, η ιδιαίτερη τεχνογνωσία των διαφόρων στελεχών σημαίνει τον καλύτερο εντοπισμό των κινδύνων, αλλά και τη μεγαλύτερη συνεισφορά τους στη χάραξη στρατηγικής για την αντιμετώπισή τους. Επιπλέον, η αποτελεσματική και ισότιμη επαφή με όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του ανθρωπίνου δυναμικού συνεπάγεται την καλύτερη συμμόρφωση του με τους κανονισμούς λειτουργίας της επιχείρησης και τη διαχείριση των κινδύνων. Έτσι, οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι μπορούν να εντοπιστούν και να προβλεφθούν ασφαλέστερα, αλλά και να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα (Λαζαρίδης, 2011, Μέκος, 2003).

Ειδικότερα, η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται στις εξής αρχές:

- τη διαφάνεια
- την ευθύνη
- την αμεροληψία
- την τιμιότητα
- την αξιοπιστία (Κουτούπης, 2009, Λαζαρίδης, 2011).

Σκοπός της εταιρικής διακυβέρνησης είναι να μπορέσει να χρησιμοποιήσει κατά το δυνατόν αποδοτικότερα κάθε παραγωγικό πόρο της επιχείρησης, για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της και με τελικό στόχο την κερδοφορία. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό του ευρύτερου οικονομικού συστήματος, εντός του οποίου λειτουργεί η εκάστοτε επιχείρηση και εξαρτάται από τη νομοθεσία, το ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον. Γενικότερα, η νομοθεσία στην οποία εντάσσεται η εσωτερική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων είναι αρκετά αυστηρή, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που έχουν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο (Νόμος 3012/02).

1.3.2. Πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, εταιρική διακυβέρνηση αφορά στο σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα στελέχη που εμπλέκονται στη λειτουργία μιας επιχείρησης και δεν περιορίζονται αποκλειστικά στην επίλυση των συγκρούσεων

μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης. Πολύ περισσότερο, η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται μεταξύ άλλων στις στρατηγικές με τις οποίες προσεγγίζεται και διασφαλίζεται η λειτουργία της επιχείρησης προς το συμφέρον των επενδυτών, αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα στους εσωτερικούς μηχανισμούς της μονάδας και τις ιδιαίτερες αντιλήψεις της κοινωνίας για την εταιρική ευθύνη. Επιπλέον, η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει τις αντιλήψεις, τις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματα που εξασφαλίζουν την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Πιο αναλυτικά, η εταιρική διακυβέρνηση ως σύστημα ελέγχου και κατεύθυνσης των επιχειρήσεων, ορίζει τις σχέσεις ανάμεσα στους μεγαλομετόχους και τους μετόχους, το διοικητικό συμβούλιο και τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη (Κουτούπης, 2009, Ξανθάκης, 2003).

Όπως σημειώνεται στη σχετική βιβλιογραφία, τα βασικότερα συστατικά της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελούν η παρακολούθηση της απόδοσης της διοίκησης και η εξασφάλιση της φερεγγυότητάς της προς τους μετόχους και προς κάθε συνεργάτη. Για τους λόγους αυτούς, το ειδικότερο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να προσδιορίζει με σαφήνεια τους ρόλους, τις ευθύνες των στελεχών και τους στόχους του οργανισμού, προωθώντας συνάμα σχετικούς συστηματικούς ελέγχους (Δούκας, 2002, Μούζουλας, 2003).

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, είναι προφανές ότι η επιτυχής εταιρική διακυβέρνηση μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντική και ο ρόλος της δεν πρέπει να υποτιμάται σε μια λειτουργία νομικά επιβεβλημένη διαδικασία. Εξάλλου, οι ορθές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης φαίνεται να έχουν σημαντικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου προωθείται και διασφαλίζεται η ισότιμη μεταχείριση των μετόχων, χωρίς να υπάρχουν διακρίσεις αναφορικά με το πλήθος των μετοχών που κατέχει ο κάθε επενδυτής, και οι μέτοχοι έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου, τότε παρατηρείται κάποια σημαντική θετική επίδραση στην ευρύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Ενδεικτικά, θετικές επιδράσεις της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης στη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- ✓ Βελτιώνεται η φήμη της επιχείρησης και το αίσθημα εμπιστοσύνης των επενδυτών.
- ✓ Ενισχύονται οι εσωτερικοί έλεγχοι της εταιρείας, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

- ✓ Ενισχύονται οι επιδόσεις δημιουργώντας κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των στελεχών της ανώτατης διοίκησης κυρίως ως προς τις αμοιβές.
- ✓ Ενισχύεται η ανάπτυξη και η κερδοφορία της εταιρείας.
- ✓ Προωθείται η διαφάνεια της επιχείρησης.
- ✓ Οργανώνεται η επίβλεψη και διαχείριση του κινδύνου που η εταιρεία αντιμετωπίζει σε παγκόσμιο επίπεδο.
- ✓ Βελτιώνεται η στρατηγική σκέψη της διοίκησης, με την εισαγωγή εξωτερικών διευθυντών οι οποίοι διαθέτουν μεγάλη εμπειρία και καινοτόμες ιδέες.
- ✓ Περιορίζεται η ευθύνη της διοίκησης και των στελεχών, καθώς οργανώνεται βήμα προς βήμα η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Ξανθάκης, 2003).

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, στις περιπτώσεις όπου το κέρδος εκλαμβάνεται ως ο μοναδικός σκοπός της επιχείρησης, η διοίκηση τείνει να παραβλέπει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις της, με αποτέλεσμα να μην εφαρμόζονται σωστά οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης δημιουργώντας προβλήματα στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εταιρική διακυβέρνηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής :

- Πολύ-επίπεδη εταιρική διαφθορά.
- Σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ διοίκησης και μετόχων.
- Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων μετόχων.
- Άνιση μεταχείριση των μετόχων σε σχέση με την επιρροή τους στην εταιρεία και την πρόσβασή τους σε πληροφορίες, ανάλογα με το ποσοστό των μετοχών που διαθέτουν.
- Συγκρούσεις μεταξύ δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και μίσθωσης.
- Ανισορροπία μεταξύ δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, σχετικά με σημαντικές κατηγορίες οικονομικών αντικειμένων κατά τη δραστηριοποίηση της εταιρείας.
- Παράνομες και ανήθικες μέθοδοι υλοποίησης συμφερόντων σε ενδοεταιρικές συγκρούσεις (Μούζουλας, 2003, Ξανθάκης, 2003).

1.4. Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, διαπιστώθηκε ότι η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί διαδικασία μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία και την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και κύριο μέλημα των ειδικών της διοίκησης μιας οικονομικής μονάδας. Αν και η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου έχει απασχολήσει έντονα την επιστημονική μελέτη σε όλο το μήκος του 20^{ου} αιώνα, η πρόβλεψη και η εξάλειψή του δεν έχει ακόμη καταστεί δυνατή. Ωστόσο, μια σειρά από αλλαγές και εξελίξεις στο χώρο των οικονομικών επιστημών και της τεχνολογίας έχουν συμβάλει στην ταχύτερη αναγνώριση και την καλύτερη αντιμετώπιση των διαφόρων κινδύνων. Ενδεικτικά, η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης έχει βοηθήσει σημαντικά στην καλύτερη κατανομή των ευθυνών, τη συλλογική συμμετοχή στις αποφάσεις μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων κατά τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. Εισαγωγικά

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια και τα είδη του ελέγχου, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο περιεχόμενο, τους σκοπούς και τη σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Στόχος της ενότητας αυτής είναι να αποτελέσει μια συνοπτική και περιεκτική εισαγωγή στη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

2.2. Η έννοια του ελέγχου

2.2.1. Ορισμός και περιεχόμενο του ελέγχου

Ο έλεγχος αποτελεί μια από τις σημαντικές διαδικασίες του ευρύτερου πεδίου της διοίκησης και ιδιαίτερα της οικονομικής διαχείρισης μιας επιχείρησης, μέσω του οποίου εξασφαλίζεται η σωστή λειτουργία της. Πολύ περισσότερο, ο έλεγχος αναφέρεται στη διαδικασία, κατά την οποία αξιολογείται και διασφαλίζεται ότι οι πραγματικές λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης είναι σύμφωνες με τους προκαθορισμένους στόχους και τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Σε οικονομικό επίπεδο, μέσω του ελέγχου επιτυγχάνεται ένα επαρκές επίπεδο διαφάνειας, όσον αφορά τα πεπραγμένα της επιχείρησης σε οποιαδήποτε διαχειριστική περίοδο και συναλλαγή, με αποτέλεσμα να ενισχύεται το κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των συναλλασσόμενων έξω από αυτήν (Κακούρης, 2010, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Ειδικότερα, όπως αναφέρει ο Σαμιώτης (2012, σελ. 43), ο έλεγχος αποτελεί «τη διαδικασία μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και τη σύγκριση των επιτεύξεων του με τους στόχους που έχει θέσει το *management* της επιχείρησης ή με τα προβλεπόμενα και αναμενόμενα αποτελέσματα του οργανισμού». Βέβαια, όπως είναι σαφές, ο ορισμός αυτός αναφέρεται κυρίως στους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου του γεγονότος ότι εστιάζει κατά κανόνα στον έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης.

Ένας γενικότερος ορισμός, που καλύπτει όλα σχεδόν τα είδη ελέγχου, κάνει λόγο για «ένα σύνολο των ενεργειών και δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών και συμπεριφορών όλων των συντελεστών της επιχείρησης ή του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά τους» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 28-29).

2.2.2. Είδη και αντικείμενο του ελέγχου

Ο έλεγχος αποσκοπεί, όπως τονίστηκε παραπάνω, στην εξασφάλιση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας μιας επιχείρησης, τόσο συνολικά όσο και κατά δραστηριότητα. Υπό αυτό το πρίσμα, ο έλεγχος αποτελεί κάποιου είδους οργανωμένη διαγνωστική αξιολόγηση των διεργασιών μιας επιχείρησης, με απώτερο στόχο τον εντοπισμό δυσλειτουργιών, την πρόβλεψη και την επίλυση προβλημάτων και την εκτίμηση της συμμόρφωσης των επιμέρους δραστηριοτήτων με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο (Κουτούπης, 2009).

Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, είναι σαφές ότι το περιεχόμενο του όρου «έλεγχος» διαφοροποιείται ανάλογα με το ιδιαίτερο είδος ελέγχου, στο οποίο αναφέρεται κανείς. Πράγματι, το αντικείμενο των ελέγχων και κατ' επέκταση οι αντικειμενικοί σκοποί τους ποικίλουν, με αποτέλεσμα η ταξινόμησή τους σε κατηγορία να είναι τόσο δυνατή, όσο και αναγκαία. Έτσι οι έλεγχοι, με βάση τη διάκριση στο αντικείμενό τους, μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Έλεγχοι Οικονομικών Καταστάσεων
- Έλεγχοι Συμμόρφωσης
- Λειτουργικοί Έλεγχοι
- Έλεγχοι Διοίκησης
- Έλεγχοι Κοινωνικής Ευθύνης
- Έλεγχοι Οικονομικού Εγκλήματος
- Ειδικοί Έλεγχοι (Καζαντζής, 2006, Σαμιώτης, 2009).

Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι πέρα από την παραπάνω ταξινόμηση, ο έλεγχος μπορεί ακόμη να διακριθεί σε επιμέρους είδη, ανάλογα με το υποκείμενο που

τον ασκεί. Από αυτή την άποψη, ο έλεγχος μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός. Αναλυτικότερα, ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται σ' εκείνον που ασκείται από άτομα που ανήκουν στο υπαλληλικό προσωπικό της επιχείρησης, ενώ ο εξωτερικός έλεγχος αναφέρεται σ' εκείνον που ασκείται από άτομα ξένα και ανεξάρτητα από την εταιρία την οποία καλούνται να ελέγξουν και συνηθέστερα σε ορκωτούς λογιστές. Μάλιστα, τόσο ο εσωτερικός όσο και ο εξωτερικός έλεγχος θεωρούνται ως οι πιο σημαντικές κατηγορίες ελέγχων και αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς της συνολικής ελεγκτικής διαδικασίας (Καζαντζής, 2006).

Επιπλέον, μια άλλη δημοφιλής διάκριση του ελέγχου σε τύπους, πραγματοποιείται με βάση τη χρονική στιγμή που πραγματοποιείται η διαδικασία του ελέγχου, σε σχέση με το αποτέλεσμα. Κατά την ταξινόμηση αυτή εντοπίζονται τα εξής είδη ελέγχου:

- Προδραστικός έλεγχος, που πραγματοποιείται πριν την έναρξη της δραστηριότητας της επιχείρησης
- Αντιδραστικός έλεγχος, που εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας μιας επιχείρησης
- Μεταδραστικός έλεγχος, που υλοποιείται με την ολοκλήρωση της δράσης της επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.2.3. Σημασία και αναγκαιότητα του ελέγχου

Ο έλεγχος αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία στη διοίκηση μιας επιχείρησης και την προσπάθεια για τη βελτίωση της οικονομικής διαχείρισης των πόρων και των κερδών της. Πολύ περισσότερο, ο έλεγχος συμβάλλει στον καθορισμό προτύπων που αφορούν σαφείς στόχους ως προς τα αποτελέσματα, τη λειτουργία, τις ενέργειες και τις επιδόσεις μιας επιχείρησης. Παράλληλα, συνεισφέρει στην αντικειμενικότερη και δομημένη παρακολούθηση, μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κάθε δραστηριότητας, αλλά και της συνολικής λειτουργίας, πράγμα το οποίο προσφέρει πολύτιμη ανατροφοδότηση στα διοικητικά στελέχη και συμβάλει στην αναπροσαρμογή των στόχων, τη βελτίωση των λειτουργιών και τη γενικότερη στοχευμένη λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων. Τέλος, ο έλεγχος βοηθά στην αναγνώριση των αποκλίσεων και την ανάλυση των αιτιών τους με αποτέλεσμα την ενίσχυση των μέτρων πρόληψης των δυσλειτουργιών (Κάντζος, 2006, Κερεζόγλου, 2011).

Κατά συνέπεια, με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι η αναγκαιότητα της εφαρμογής ελέγχου στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι γενικώς αποδεκτή, καθώς ο έλεγχος αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας (Καζαντζής, 2006, Κακούρης, 2010).

2.3. Εσωτερικός έλεγχος

2.3.1. Ορισμός και περιεχόμενο του εσωτερικού ελέγχου

Ο «εσωτερικός έλεγχος» αναφέρεται σε μια ανεξάρτητη, συμβουλευτική, αντικειμενική και επιστημονική δραστηριότητα, που αποσκοπεί στην ενίσχυση της αξίας και τη βελτίωση της λειτουργίας της υπό έλεγχο επιχείρησης. Επιπρόσθετα, ο εσωτερικός έλεγχος επιτρέπει και βοηθά μια επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της προσφέροντάς της μια οργανωμένη, δόκιμη και επιστημονική προσέγγιση για την αξιολόγηση της λειτουργίας της, την καλύτερη διαχείριση των κινδύνων και τη βελτίωση της διοίκησης (Δρογαλά και συν., 2005).

Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου, όπως διατυπώθηκε από την Αμερικανική Λογιστική Εταιρεία (American Accounting Association, 1973, σελ. 4) σύμφωνα με τον οποίο «ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των ισχυρισμών και των πραγματικών στοιχείων της επιχείρησης».

2.3.2. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως βασικό σκοπό του τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεσματικότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης επιτυγχάνεται και διασφαλίζεται μέσω της προώθησης των παρακάτω μέτρων, που αποτελούν συνάμα στόχους του εσωτερικού ελέγχου:

- Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης από δολιοφθορές, υπεξαυρέσεις, υπερβολικές σπατάλες, αλλά και την ακατάλληλη χρήση τους μέσω της εφαρμογής ενός ειδικά σχεδιασμένου συστήματος εξουσιοδοτήσεων.
- Τον σαφή καταμερισμό των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων σε κάθε υπάλληλο της επιχείρησης, προκειμένου να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα και η

υπευθυνότητα για το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού και κάθε στέλεχος ξεχωριστά, αλλά και για να εμποδίζεται η εμφάνιση συμπεριφορών αναρμοδιότητας, ευθυνοφοβίας ή μετάθεσης ευθυνών σε τρίτους.

- Τη μελέτη και την εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης της επιχείρησης με τους νόμους του κράτους και με τους ειδικούς κανονισμούς του κλάδου ή και της ίδιας της επιχείρησης.
- Τη διασφάλιση της αυτοτέλειας των διαφόρων δραστηριοτήτων και λειτουργιών της επιχείρησης, όπως είναι η λογιστική, η διαχειριστική και η διοικητική λειτουργία.
- Τον περιορισμό και την αποφυγή τυχόν λογιστικών λαθών και παραλείψεων, αλλά και τον εντοπισμό των παρεκκλίσεων από τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές και τους λογιστικούς κανόνες, με απώτερο σκοπό την κατάρτιση αξιόπιστων, ρεαλιστικών και αντικειμενικών χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Τον ειδικό σχεδιασμό και τον κατάλληλο προγραμματισμό των δράσεων της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της και να αναγνωρίζονται έγκαιρα και να διορθώνονται τυχόν σφάλματα.
- Τη συνεχή παρακολούθηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των επιχειρήσεων μέσω της σύγκρισης που πραγματοποιείται ανάμεσα στα αποτελέσματα και τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης.
- Την πρόληψη, την αποκάλυψη και την αντιμετώπιση των σφαλμάτων, απάτης και άλλων διαχειριστικών, διοικητικών ή λογιστικών προβλημάτων.
- Τέλος, τη μέγιστη αξιοποίηση του εργατοϋπαλληλικού προσωπικού και των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης ώστε να εξασφαλιστεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοτικότητας (Δρογαλά και συν., 2005, Παππάς, 2003).

2.3.3. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου

Ο όρος «*σύστημα εσωτερικού ελέγχου*» περιγράφει ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που αναπτύσσονται μέσα σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων το οποίο καθιερώνεται από η διοίκηση, και στοχεύει στη

διασφάλιση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης (Φωκάς, 2009).

Πιο αναλυτικά, το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία ως το «πλάνο» της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους και τις διαδικασίες που υιοθετεί η διοίκηση στην προσπάθειά της να διασφαλίσει την αποδοτικότερη δυνατή συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, τη διασφάλιση του κεφαλαίου, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και την εγκυρότητα στη κατάρτιση των λογιστικών αρχείων και την διαρκή καταγραφή και αξιοποίηση όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών (Meigs, 1984).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ορισμός των Cook και Winkle (1976), οι οποίοι παρομοίασαν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου, το οποίο διακλαδίζεται και απλώνεται στον οργανισμό για να μεταφέρει εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση.

2.3.4. Το νομικό πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου

Στον ελληνικό χώρο, ο πρώτος νόμος που αφορά στην καθιέρωση του ελεγκτικού επαγγέλματος ήταν ο Ν.2190/1920, με βάση τον οποίο οι ανώνυμες εταιρείες, των οποίων οι μετοχές ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο και εκείνων των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο καλύφθηκε με δημόσια εγγραφή, ήταν υποχρεωμένες να χρησιμοποιούν Ορκωτούς Λογιστές για τον τακτικό εσωτερικό τους έλεγχο. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 36 οριζόταν ότι για κάθε ανώνυμη εταιρεία χρειάζονταν τουλάχιστον δύο ελεγκτές, διορισμένοι από την ετήσια γενική συνέλευση των μετόχων, να ελέγχουν τον ισολογισμό σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Περίπου μια δεκαετία αργότερα, ψηφίστηκε ο Ν.5076/1931 με τον οποίο προβλεπόταν η δημιουργία του Σώματος Ορκωτών Λογιστών. Παρόλα αυτά, εξαιτίας των θυελλωδών πολιτικών εξελίξεων του 1932, που προκάλεσαν την αλλαγή κυβέρνησης, ο θεσμός δεν εφαρμόστηκε και έτσι το σώμα αυτό δεν λειτούργησε τελικά.

Χρειάστηκε να περάσουν αρκετά χρόνια μέχρι την επίτευξη της επίσημης ίδρυσης του Σώματος Ορκωτών Λογιστών στα 1955 με την έκδοση του σχετικού νομοθετικού διατάγματος 3329/1955 (άρθρο 1, Ν.Δ. 3329/1955). Ο σκοπός αυτού του σώματος ήταν ο διαρκής και συστηματικός έλεγχος των οικονομικών

καταστάσεων των ανώνυμων εταιριών αλλά και ο έλεγχος των οικονομικών οργανισμών της χώρας.

Αργότερα, στα 1991 ψηφίστηκε τελικά νόμος που προέβλεπε την κατάργηση του Σώματος Ορκωτών Λογιστών και την ίδρυση μιας νέας οργάνωσης, του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών. Έτσι, το Σώμα Ορκωτών Λογιστών έπαυσε να λειτουργεί από το 1992 (άρθρο 75, Ν.1969/1991).

Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι οι αλλαγές στη σύσταση σώματος ορκωτών λογιστών δεν αποτελούσαν τη μοναδική ενέργεια από το κράτος προς την κατεύθυνση της ελεγκτικής. Μάλιστα, στα 1985 σύμφωνα με την απόφαση 1457/7-6-1985 του Πρωτοδικείου Αθηνών ιδρύθηκε το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το οποίο δρα παράλληλα με το Σώμα Ορκωτών Λογιστών, και εκφράζει τον Εσωτερικό Έλεγχο στην Ελλάδα. Σήμερα, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών είναι ο μόνος διαπιστευμένος φορέας από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών των Η.Π.Α. στην ελληνική επικράτεια.

Κλείνοντας, με την έκδοση του Ν.3148/2003 το ελληνικό ελεγκτικό επάγγελμα ανατέθηκε στην Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων, η οποία ιδρύθηκε ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και είναι υπό την εποπτεία του Υπουργείου Οικονομικών και έχει ως στόχο (άρθρο 1, Ν,3148/2003) την ενίσχυση της διαφάνειας της λειτουργίας των επιχειρήσεων με ταυτόχρονη διασφάλιση της ποιότητας των λογιστικών ελέγχων.

2.3.5. Θέματα υπό εξέταση στον εσωτερικό έλεγχο

Όπως προαναφέρθηκε και όπως επισημαίνουν οι Ζαφειράκου και Ταχυνάκης (2007), ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί πρωτευόντως στην παροχή εξειδικευμένων ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τη διοίκηση. Υπό αυτό το πρίσμα, ο εσωτερικός έλεγχος ολοκληρώνεται μέσα από την ορθή και αναλυτική αξιολόγηση του συστήματος λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Έτσι, λοιπόν, στο πλαίσιο των παραπάνω σκοπών, ο εσωτερικός έλεγχος μελετά, αξιολογεί και εξετάζει τους εξής παράγοντες:

- Το βαθμό στον οποίο τα τμήματα μιας επιχείρησης είναι επαρκώς και κατάλληλα στελεχωμένα, αλλά και τον βαθμό στον οποίο αξιοποιείται κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό.

- Τον τρόπο συνεργασίας, αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας των εργαζομένων σε επίπεδο τμήματος, αλλά και διατμηματικά.
- Τα προβλήματα, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες του προσωπικού, που ενδεχομένως συνεπάγονται μια σειρά από δυσάρεστα αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.
- Την ύπαρξη και την επάρκεια του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Την ύπαρξη και την ορθότητα διαδικασιών και εξουσιοδοτήσεων που ρυθμίζουν τις συνεργασίες με τρίτα νομικά ή φυσικά πρόσωπα.
- Την αποφυγή και την αναχαίτιση παραπτώματων, ατασθαλιών καθώς και την αδιαφορία των υπευθύνων.
- Την εκτίμηση της απόδοσης της διοίκησης όλων των τμημάτων που συντελούν στην παραγωγική διαδικασία.
- Τη διαρκή παρακολούθηση, εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Τη μελέτη και αξιολόγηση των κερδοφόρων και των ζημιωγόνων δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν άμεσα θετικά αποτελέσματα, μέσω της αναγνώρισης πιθανών σημείων βελτίωσης.
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των επενδύσεων σύμφωνα με τους προγραμματισμένους στόχους τους.
- Τα ευρήματα του ελέγχου κατά την διάρκεια αλλά και πριν τη σύνταξη της συνοπτικής έκθεσης, τα οποία συζητούνται με τους ελεγχόμενους, εφόσον δεν είναι απόρρητα (Κάντζος, 2006, Παππάς, 2003).

Με την εξέταση των παραπάνω θεμάτων και στο τελικό στάδιο του εσωτερικού ελέγχου συντάσσονται εκθέσεις, οι οποίες προωθούνται στον προϊστάμενο του τμήματος για έγκριση, και στη συνέχεια καταγράφονται και αξιολογούνται οι αποφάσεις που προέκυψαν από τη συζήτηση των αποτελεσμάτων των εκθέσεων μέσω της διοίκησης (Παππάς, 2003).

Γενικότερα, πάντως, οι σύγχρονες διοικήσεις των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου και ιδιαίτερα τη συμβολή του στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και τη βελτίωση των δραστηριοτήτων τους. Παρόλα αυτά στην ελληνική, όπως και στο σύνολο των ευρωπαϊκών αγορών, επικρατεί η άποψη ότι ο εσωτερικός έλεγχος μιας επιχείρησης πρέπει να καταπιάνεται αποκλειστικά και μόνο με οικονομικούς ελέγχους. Ωστόσο, ιδιαίτερα στις μέρες μας,

οπότε η λειτουργία μιας επιχείρησης έχει γίνει ιδιαίτερα σύνθετη και πολυεπίπεδη, οι μέτοχοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να ενημερώνονται επαρκώς από τις αντίστοιχες διοικήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οικονομικές εταιρικές επιδόσεις, τις τεχνολογίες πληροφορικής, την επιχειρησιακή περιβαλλοντική τακτική, την ασφαλή διεκπεραίωση των διαδικασιών και τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων με αντικειμενικά και έγκυρα στοιχεία που απορρέουν από τον στοχευμένο και οργανωμένο εσωτερικό έλεγχο (Χαλκιάπουλος, 2002, Φωκάς, 2009).

2.3.6. Κριτική στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Αν και, όπως τονίστηκε σε προηγούμενες ενότητες, η αναγκαιότητα για εσωτερικό έλεγχο είναι παραδεδεγμένη και μεγάλη για όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις, και παρά τα οφέλη του, φαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος παρουσιάζει μερικές αδυναμίες, που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να τον καθιστούν αναποτελεσματικό (Παππάς, 2003, Τάσιος, 2007).

Ενδεικτικά, ένα μειονέκτημα κατά την ελεγκτική διαδικασία είναι η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των προϊσταμένων ή των υπαλλήλων του εσωτερικού ελέγχου με τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι σχέσεις αυτές εξελίσσονται σε φιλικές, τόσο μεγαλώνει ο κίνδυνος για την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία του ελέγχου (Τσακλάγκανος, 2008).

Επιπλέον, σήμερα, παρατηρείται μια τάση υπαγωγής του εσωτερικού ελέγχου σε κάποιο από τα τμήματα της επιχείρησης και συνήθως στο τμήμα λογιστικής. Η τάση αυτή επιδρά αρνητικά στην αντικειμενικότητα και περιορίζει τη δράση του εσωτερικού ελεγκτή, αφού ο ελεγκτής δεν μπορεί να εκφράσει την αντικειμενικότητα της γνώμης του απέναντι στη διοίκηση (Κάντζος, 2006, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Τέλος, η διαρκής και μονότονη ενασχόληση του ελεγκτή με τα ίδια συνεχώς θέματα, θα μπορούσε να αναφερθεί ως ένα ισχυρό δυνητικό μειονέκτημα του εσωτερικού ελέγχου, αφού υποβαθμίζει το ενδιαφέρον του και κατ' επέκταση την οξεία αντίληψη που χρειάζεται να διαθέτει (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.4. Συμπεράσματα

Συνολικά, παρατηρήθηκε ότι ο έλεγχος και ιδιαίτερα ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της συνολικής προσπάθειας για τη διασφάλιση της εύρυθμης, αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Πολύ περισσότερο, ο ορθός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να συμβάλει στον περιορισμό των κινδύνων, των αποκλίσεων και των ατασθαλιών και την αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων μιας οικονομικής μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

3.1. Εισαγωγικά

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στη σχέση ανάμεσα στο επιλεγόμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου. Συγκεκριμένα, το κεφάλαιο αυτό έρχεται να συμπληρώσει και να εμπλουτίσει τις παραδοχές των προηγούμενων κεφαλαίων, όπου υποστηρίχθηκε ότι οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και επιχειρηματικού κινδύνου βρίσκονται σε σχέση συμπληρωματικής κατανομής, δηλαδή αλληλοσυμπληρώνονται. Έτσι, στις ενότητες που ακολουθούν, γίνεται μια εμβριθής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ανάδειξη αυτής της ιδιαίτερης σχέσης μεταξύ ελέγχου και κινδύνου στη ζωή της επιχειρηματικής μονάδας.

3.2. Σχέση εσωτερικού ελέγχου κι επιχειρηματικού κινδύνου

Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι ο εσωτερικός έλεγχος και η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων βρίσκονται σε σχέση συμπληρωματικής κατανομής. Πράγματι, η επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί πρωτεύοντα στόχο του εσωτερικού ελέγχου κι έτσι επηρεάζει τη δομή και τις μεθόδους του. Με τη σειρά της η διαδικασία διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου επηρεάζεται ως προς τις μεθόδους, τους στόχους και τα χαρακτηριστικά της από τα ευρήματα και τις προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου. Παρόλα αυτά, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι δύο παραπάνω πυλώνες, δηλαδή ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, αν και αλληλοεπηρεάζονται ως προς τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν τελικά αυτόνομοι κι αντικειμενικοί (Καζαντζής, 2006, Σαμιώτης, 2012, Φωκάς, 2009).

Αναλυτικότερα, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου προς τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι ουσιαστικά διακριτός και συμβουλευτικός, καθώς εκείνος εστιάζεται στην εξέταση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών με τις οποίες προσδιορίζονται, επισημαίνονται και τελικά διαχειρίζονται οι κίνδυνοι. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει μια ποικιλία ρόλων σε σχέση με τη διαχείριση των επιχειρηματικών

κινδύνων. Για παράδειγμα, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί ολότελα να αγνοήσει τη σημασία της διαχείρισης κινδύνων και να στραφεί σε άλλες διαδικασίες της λειτουργίας της επιχείρησης, αν και κάτι τέτοιο δεν συνίσταται γενικά. Επιπλέον, μπορεί να αξιολογήσει και να συνδιαμορφώσει με τα πορίσματά του τη διαδικασία διαχείρισης των επαγγελματικών κινδύνων και, τέλος, μπορεί να έχει διαρκεί κι ενεργό συμμετοχή κι υποστήριξη στη διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, όπως για παράδειγμα με τη συμμετοχή στις επιτροπές επίβλεψης, την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και την υποβολή αναφορών για την κατάσταση (Ζαφειράκου και Ταχυνάκης, 2007, Κάντζος, 2006).

Ειδικότερα, όπως σημειώνει ο Τάσιος (2007, σελ. 48), «σύμφωνα με το *Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών* του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας και με βάση μια τοποθέτηση που έκδωσε το 2004, κεντρικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί η παροχή της αντικειμενικής διαβεβαίωσης προς το διοικητικό συμβούλιο για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κινδύνων».

Ενδεικτικά, βασικές δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου κατά την εμπλοκή του στην διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι οι παρακάτω:

- Η παροχή διαβεβαίωσης στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων
- Η διαβεβαίωση ότι οι κίνδυνοι αξιολογούνται σωστά
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων
- Η αξιολόγηση της αναφοράς των σημαντικών κινδύνων
- Η ανασκόπηση της διαχείρισης των σημαντικών κινδύνων (Κερέζογλου, 2011, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, Σαμιώτης, 2012).

Επιπρόσθετα, νόμιμοι ρόλοι του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τα μέτρα περιορισμού και αντιμετώπισης των κινδύνων είναι μεταξύ άλλων τα παρακάτω:

- Η συμβολή στην αναγνώριση και την αξιολόγηση των κινδύνων
- Η συμβουλευτική καθοδήγηση της διοίκησης στην αντιμετώπιση των κινδύνων
- Ο συντονισμός των μέτρων και των δραστηριοτήτων για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων

- Η ενοποίηση και η αξιολόγηση των αναφορών για τους κινδύνους
- Η διατήρηση, η βελτίωση και η ανάπτυξη του πλαισίου διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων
- Η προώθηση της ύπαρξης και της εφαρμογής δομημένης διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων
- Η ανάπτυξη της στρατηγικής διαχείρισης των κινδύνων και η διάθεσή της προς έγκριση στο διοικητικό συμβούλιο (Κερέζογλου, 2011, Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, Μυλωνάς, 2012).

Ωστόσο, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένα σημεία της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων στα οποία οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου δεν είναι δόκιμο να εμπλέκονται προκειμένου να διατηρηθεί η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία των αξιολογικών διαδικασιών. Ενδεικτικά, οι ρόλοι που ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να αναλαμβάνει είναι οι ακόλουθοι:

- Ο καθορισμός του αποδεκτού ποσοστού κινδύνου
- Η επιβολή των διαδικασιών διαχείρισης των κινδύνων
- Η διαβεβαίωση της διοίκησης για τους κινδύνους
- Η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπιση των κινδύνων
- Η εγκαθίδρυση μέτρων αντιμετώπισης των κινδύνων για λογαριασμό της διοίκησης
- Η ανάληψη της ευθύνης για την διαχείριση των κινδύνων (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

3.2.1. Η επίδραση της διαχείρισης κινδύνων στα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου

Η επίτευξη της αποτελεσματικής κι επαρκούς διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί, όπως προειπώθηκε, βασικό μέλημα της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου. Αποτέλεσμα αυτής της στόχευσης είναι η διαμόρφωση των χαρακτηριστικών και των προτύπων του εσωτερικού ελέγχου με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης για την ικανή διαχείριση των κινδύνων. Πράγματι, η επίδραση αυτή αντανακλάται με σαφήνεια στα πρότυπα του εσωτερικού ελέγχου, όπως αυτά

διατίθενται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Κάντζος, 2006). Τα πρότυπα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **2000: Διαχείριση της δραστηριότητας του εσωτερικού ελέγχου**

- **2010: Προγραμματισμός (Planning)**

Κατά το πρότυπο αυτό, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου (chief audit executive) οφείλει να καθιερώσει προγράμματα ελέγχου βασισμένα στον κίνδυνο για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού.

- **2010.A1: Δεσμεύσεις διαβεβαίωσης (Assurance Engagements)**

Εν προκειμένω, το πρόγραμμα δραστηριοτήτων των δεσμεύσεων διαβεβαίωσης του εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται να βασίζεται σε μια ολιστική εκτίμηση του κινδύνου, η οποία χρειάζεται να πραγματοποιείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση. Στη διαδικασία αυτή καίριας σημασίας είναι η ενεργός εμπλοκή της ανώτερης διεύθυνσης και του διοικητικού συμβουλίου.

- **2010.C1: Συμβουλευτικές δεσμεύσεις**

Ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου χρειάζεται να λάβει υπόψη την αποδοχή συμβουλευτικών δεσμεύσεων βάσει της δυνατότητας της δέσμευσης να λειτουργήσει ενισχυτικά για τη διαχείριση των κινδύνων, να προσθέσει αξία και να βελτιώσει τις διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας. Οι σχετικές δεσμεύσεις, οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές από τη διοίκηση πρέπει να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα ελέγχου.

- **2100: Φύση της εργασίας**

- **2110: Διαχείριση κινδύνων**

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να συμβάλει στην οργάνωση του συστήματος διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων μέσω

του προσδιορισμού και της αξιολόγησης των σημαντικών εκθέσεων στον κίνδυνο, αλλά και της συμμετοχής στη βελτίωση των συστημάτων ελέγχου.

- **2110.A1: Αξιολόγηση διαχείρισης κινδύνων**

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου οφείλει να παρακολουθεί, να καταγράφει και να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων της οικονομικής μονάδας.

- **2110.A2: Αξιολόγηση εκθέσεων ελέγχου**

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί τις εκθέσεις στον κίνδυνο που σχετίζονται με την διακυβέρνηση, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού ως προς:

- ✓ την αξιοπιστία και ακεραιότητα των χρηματοοικονομικών και επιχειρησιακών πληροφοριών,
- ✓ την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών,
- ✓ την διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων,
- ✓ την συμμόρφωση με τους νόμους, τους κανονισμούς και τις συμβάσεις.

- **2110C1: Συνέπεια προς τους στόχους**

Κατά την διάρκεια των συμβουλευτικών δεσμεύσεων οι εσωτερικοί ελεγκτές χρειάζεται να εκτιμούν μεταξύ άλλων την συνέπεια ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του κινδύνου, τους σκοπούς της δέσμευσης και τα μέτρα για τον περιορισμό του, αλλά και να είναι σε εγρήγορση για τον άμεσο εντοπισμό άλλων σημαντικών κινδύνων.

- **2110C2: Αξιολόγηση και ιεράρχηση ελεγκτικών ευρημάτων**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να ενσωματώνουν την γνώση για τους κινδύνους που αποκτάται από τις συμβουλευτικές δεσμεύσεις στην διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των σημαντικών εκθέσεων του οργανισμού στον κίνδυνο.

- **2200: Προγραμματισμός των δεσμεύσεων (*engagement planning*)**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αναπτύσσουν και να καταγράφουν ένα πρόγραμμα για κάθε δέσμευση, περιλαμβάνοντας το φάσμα, τους σκοπούς, το συγχρονισμό και τους επιμερισμούς των πόρων.

- **2201: Συλλογισμοί σχεδιασμού (*planning considerations*)**

Κατά την οργάνωση των δεσμεύσεων οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εξετάζουν μεταξύ άλλων:

- ✓ τους σκοπούς της δραστηριότητας που επιθεωρείται και τα μέσα με τα οποία η δραστηριότητα ελέγχει την απόδοση της.
- ✓ τους σημαντικούς κινδύνους της δραστηριότητας, τους σκοπούς, τους πόρους, τις λειτουργίες και τα μέσα με τα οποία η ενδεχόμενη επίδραση του κινδύνου διακρατάται σε αποδεκτά επίπεδα.
- ✓ την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας διαχείρισης των κινδύνων και των συστημάτων ελέγχου σε σχέση με ένα σχετικό πλαίσιο ή μοντέλο ελέγχου.
- ✓ τις ευκαιρίες για την τέλεση σημαντικών βελτιώσεων στην δραστηριότητα διαχείρισης κινδύνων και στα συστήματα εσωτερικού ελέγχου.

- **2201.A1: Δέσμευση εκτός οργανισμού**

Κατά τον προγραμματισμό μιας δέσμευσης για χώρους έξω από τον οργανισμό οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκτήσουν μια γραπτή κατανόηση για τους σκοπούς, το εύρος, τις αντίστοιχες ευθύνες και λοιπές προσδοκίες, περιλαμβάνοντας τους περιορισμούς στην διανομή των αποτελεσμάτων και των αρχείων της δεσμεύσεως.

- **2201.C1: Ευθύνες προς τον πελάτη**

Οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποκτούν και να εμπλουτίζουν τη γνώση και την κατανόησή τους προς τους πελάτες απέναντι στους οποίους έχουν αναλάβει δεσμεύσεις συμβουλευτικού έργου σχετικά με τους σκοπούς, το εύρος, τις

αντίστοιχες ευθύνες και τις λοιπές προσδοκίες του πελάτη. Για σημαντικές δεσμεύσεις η εν λόγω κατανόηση πρέπει να τεκμηριώνεται εγγράφως (Ζαφειράκου και Ταχυνάκης, 2007, Κάντζος, 2006, Παπάς, 2003).

3.3. Ερευνητικά δεδομένα για τη σχέση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου

Η σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων έχει συστηματικά απασχολήσει την επιστημονική έρευνα. Μάλιστα, πολλές έρευνες φαίνεται να καταδεικνύουν κάποια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Χαρακτηριστική είναι η μελέτη των Beasley et al. (2006), η οποία είχε ως στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στις δραστηριότητες της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε 122 οργανισμούς διαφόρων χωρών. Η έρευνα αυτή διαπίστωσε ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων ασκεί θετική στις δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη,
- Όταν η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου αναζητά σε συνεργασία με τον διευθύνοντα σύμβουλο περισσότερη ενεργοποίηση του εσωτερικού ελέγχου σε αναλογία με τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η θητεία του διευθύνοντος στελέχους του εσωτερικού ελέγχου
- Όταν ο οργανισμός ανήκει στον τραπεζικό ή τον εκπαιδευτικό κλάδο
- Όταν η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αναλαμβάνει την ηγεσία της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

Πράγματι, τα ευρήματα μιας ακόμη πρόσφατης έρευνας των Dabari και Saidin (2014), που πραγματοποιήθηκε σε 278 αφρικανικούς τραπεζικούς οργανισμούς, φανερώνει ότι η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι αποτελεσματικότερη, όταν εμπλέκονται σ' αυτή οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μεγάλες Ιταλικές εταιρίες από τους Allegri και D' Onza ανέδειξε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές συμβάλουν σημαντικά στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τις έρευνας οι εσωτερικοί ελεγκτές συμμετείχαν ενεργά στην προσαρμογή της μεθοδολογίας διαχείρισης κινδύνων στον οργανισμό, επιπλέον παρείχαν συμβουλευτικές υπηρεσίες σε δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων.

Επιπλέον, η δημοφιλής εταιρεία “Pricewaterhouse Coopers” (2000) (όπ. ανάφ. στο Hays et al., 2005) σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το δυναμικό της για την εφαρμογή των εκτιμήσεων του κινδύνου που γίνονται στον ετήσιο σχεδιασμό των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου και στον σχεδιασμό εξατομικευμένων εσωτερικών ελέγχων διαπιστώθηκε ότι το 82% των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου τείνουν να πραγματοποιούν εκτίμηση του κινδύνου σε επιχειρηματικό επίπεδο τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, ενώ λαμβάνουν υπόψη τα ευρήματα κατά τον ετήσιο σχεδιασμό των προγραμμάτων ελέγχου. Επίσης, ένα ποσοστό της τάξεως του 76% τείνει να υλοποιεί μια πρώτη εκτίμηση του κινδύνου στην αρχή κάθε νέας διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου, αφού διαμορφώνει τους σκοπούς του ελέγχου με βάση τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων αυτών. Πράγματι, οι εκτιμήσεις της ευρείας διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, καθώς και ο σχεδιασμός των ελέγχων με βάση τον ενδεχόμενο κίνδυνο αποτελούν αναμφίβολα τον βασικό πυλώνα της υψηλής απόδοσης των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου.

Αξίζει, βέβαια, να αναφερθεί ότι μια ακόμη έρευνα για λογαριασμό της Pricewaterhouse Coopers σε 1400 εκτελεστικά στελέχη το 2004 κατέδειξε ότι οι εταιρίες οι οποίες θέτουν την διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων επικεφαλής στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, έτειναν να εκφράζουν συχνότερα τη γνώμη ότι η υψηλή προτεραιότητα της εκτελεστικής λειτουργίας αύξησε σημαντικά την ικανότητα αξιοποίησης των κατάλληλων κινδύνων για τη δημιουργία αξίας.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει μια ακόμη ενδεικτική έρευνα των Gramling και Myers (2006) αναφορικά με το ρόλο και την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Η έρευνα αυτή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις δραστηριότητες που το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αναφέρει ως «κεντρικές», η ανάμειξη του εσωτερικού ελέγχου είναι ήπια, ενώ σε άλλες δραστηριότητες που περιγράφονται ως «νόμιμες με τα μέτρα διαφύλαξης» είναι ακόμη ηπιότερη. Αντίθετα, σε δραστηριότητες οι οποίες κρίνονται ως «ακατάλληλες», η ευθύνη και η εμπλοκή του ελέγχου είναι χαρακτηριστικά

περιορισμένη ή ακόμη και μηδαμινή. Υπό αυτό το πρίσμα, φαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων σε μια οικονομική μονάδα.

3.4. Εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου με βάση τον κίνδυνο (R.B.I.A)

Ο όρος «εσωτερικός έλεγχος με βάση τον κίνδυνο» (Risk Based Internal Audit - R.B.I.A) αναφέρεται σε μια μέθοδο με την οποία διασφαλίζεται πως η διαχείριση κινδύνων λειτουργεί σύμφωνα με τους προκαθορισμένους όρους του διοικητικού συμβουλίου και με απώτερο σκοπό τη διαχείριση των κινδύνων που απειλούν την αποτελεσματικότητα, τη λειτουργία και την αποδοτικότητα της οικονομικής μονάδας (Ζαφειράκου και Ταχυνάκης, 2007, Θεοδωρόπουλος, 2010, Κάντζος, 2006). Επομένως, όπως αναφέρει ο Banham (2004), οι υπεύθυνοι του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή, να εξετάζουν και να συναξιολογούν κυρίως του παρακάτω παράγοντες:

- Το βαθμό κατά τον οποίο το διοικητικό συμβούλιο και η διεύθυνση προσδιορίζουν, αξιολογούν, διαχειρίζονται και παρακολουθούν τους κινδύνους.
- Την ύπαρξη ενός καταλόγου κινδύνων γνωστού και ως «προφίλ κινδύνου», ο οποίος εμπεριέχει όλους τους σημαντικούς ενδεχόμενους κινδύνους, καθώς και το βαθμό υπό τον οποίο ο σχεδιασμός του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βασιστεί σ' αυτόν.
- Τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ελέγχου (audit universe), το οποίο περιλαμβάνει τους ελέγχους εκείνους, οι οποίοι στοχεύουν στην παροχή της διαβεβαίωσης ότι όλοι οι εγγενείς κίνδυνοι επάνω από το αποδεκτό ποσοστό-όριο κινδύνου διαχειρίζονται επαρκώς.
- Τη διεξαγωγή συστηματικών και μεμονωμένων ελέγχων, οι οποίοι διαπιστώνουν κατά πόσο οι εγγενείς κίνδυνοι, οι οποίοι είναι μεγαλύτεροι από τα αποδεκτά ποσά κινδύνου, ελέγχονται για τον περιορισμό και την μείωσή τους στα αποδεκτά επίπεδα.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η μέθοδος R.B.I.A. στην σχέση της με την διεύθυνση, αφού μελέτες υποστηρίζουν ότι όσο θετικότερη και συνεργατική είναι η σχέση αυτή, τόσο αποτελεσματικότερη τείνει να είναι η διαχείριση των

κινδύνων. Ειδικότερα, η προσέγγιση που ακολουθείται στην διαδικασία ελέγχου στην περίπτωση αυτή, αποσκοπεί αφενός στην ενημέρωση της διεύθυνσης για την διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου κι αφετέρου στην εμπλοκή της διεύθυνσης στη διαδικασία ως πληροφοριοδότη. Έτσι, οι ελεγκτές προβαίνουν αρχικά σε διάφορες δοκιμές, ώστε να επιτύχουν τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών και στην συνέχεια επιχειρούν να έλθουν σε επαφή με την διεύθυνση προκειμένου να την ενημερώσουν για τα ευρήματα της ελεγκτικής διαδικασίας (Σαμιώτης, 2012, Τάσιος, 2007).

Φαίνεται λοιπόν ότι η διεύθυνση εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στην προσέγγιση της μεθόδου R.B.I.A. για τους παρακάτω λόγους:

- Σε πρώτο επίπεδο, η μέθοδος R.B.I.A. μπορεί να υπενθυμίζει την ευθύνη της διεύθυνσης απέναντι στη διάγνωση και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Για τον λόγο αυτό, οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται περιλαμβάνουν περισσότερη συνεργασία και διάλογο με τους διευθυντές περί των κινδύνων και τον τρόπο αντιμετώπισης τους.
- Οι κίνδυνοι που χρειάζεται να εντοπίσουν οι έλεγχοι παρουσιάζονται σε όλο το εύρος της ιεραρχίας και σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών τμημάτων που μπορεί να μην έχουν ελεγχθεί μέχρι τώρα. Μάλιστα, καθώς πολλοί κίνδυνοι κρίνονται σημαντικοί για την οργάνωση, κρίνεται απαραίτητη η παρουσία διευθυντών και ανώτερων στελεχών στις σχετικές συζητήσεις.
- Στο επίκεντρο των σχετικών συναντήσεων που πραγματοποιούνται είναι τι μέτρα πρόκειται να λάβει η διεύθυνση έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κινδύνους που δεν υπόκεινται σε κατάλληλη διαχείριση (Καζαντζής, 2006, Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, σκοπός της μεθόδου R.B.I.A είναι η παροχή της εύλογης διαβεβαίωσης στο διοικητικό συμβούλιο ότι:

- Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου που έχουν εγκαθιδρυθεί από την διοίκηση μέσα στον οργανισμό λειτουργούν σε συμφωνία με τους σκοπούς τους.
- Οι διαδικασίες της διαχείρισης των κινδύνων αποτελούν κομμάτι ενός υγιούς σχεδιασμού.

- Τα μέτρα αντιμετώπισης που εφάρμοσε η διεύθυνση για τους κινδύνους τους οποίους επιθυμεί να διαχειριστεί, είναι εξίσου επαρκή και αποτελεσματικά στην μείωση των κινδύνων αυτών σε ένα επίπεδο αποδεκτό από το συμβούλιο.
- Ένα υγιές πλαίσιο ελέγχων εφαρμόζεται έτσι ώστε να μειώνει επαρκώς τους κινδύνους που η διεύθυνση επιθυμεί να ελέγξει και να διαχειριστεί (Καζαντζής, 2006, Τάσιος, 2007).

Φυσικά, όπως μπορεί κανείς να συμπεράνει από τα παραπάνω, η μέθοδος R.B.I.A. έχει πολλά πλεονεκτήματα και φαίνεται να επιδρά θετικά στη λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Κατ' αρχήν η R.B.I.A. αποτελεί μια απλή έννοια, που δεν απαιτεί σύνθετους και αμφιλεγόμενους ορισμούς του εσωτερικού ελέγχου, ούτε τον ακριβή προσδιορισμό των λειτουργιών που χρειάζεται να ενσωματώνει. Τούτο διότι η μέθοδος αυτή περικλείει το σύνολο του οργανισμού και των διεργασιών του (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Επιπλέον, η R.B.I.A. μπορεί με τρόπο σαφή και ακριβή να απεικονίσει την αναλογία των σημαντικών κινδύνων που έχουν ελεγχθεί και τα αποτελέσματα του ελέγχου προσφέροντας έτσι στο διοικητικό συμβούλιο την διαβεβαίωση για την αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου της εταιρίας. Πολύ περισσότερο, η R.B.I.A. συνδέει όλα τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού ελέγχου αναμεταξύ τους, τις διεργασίες, τους κινδύνους, τους ασφαλιστικούς μηχανισμούς, τα τεστ και τις αναφορές. Μάλιστα, η συνάφεια των τεστ μπορεί να εκτιμηθεί σε σχέση με την γνώμη για το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων στο σύνολό του λόγω των σχέσεων που καθορίζονται στην βάση των δεδομένων του κινδύνου και ελέγχου (Κερέζογλου, 2011).

Ακόμη, η ιδιαίτερη μεθοδολογία της R.B.I.A. γίνεται ολοένα και ευρύτερα αποδεκτή από τον οργανισμό, αφού απαιτεί την ενεργό και στενή συμμετοχή του στην διεργασία του ελέγχου. Έτσι, τα οφέλη της παραπάνω διεργασίας είναι άμεσα και ορατά σε όλα τα στελέχη του οργανισμού. Κατά συνέπεια είναι σαφώς πιο πιθανό να υποστηριχθεί από το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με την προσέγγιση του ελέγχου ως ανεπιθύμητης επιβολής και εισβολής στις λειτουργίες της μονάδας.

Μάλιστα, η μέθοδος αυτή παρέχει μια σαφή αιτιολόγηση των πόρων με αποτέλεσμα να λειτουργεί ευνοϊκά ως προς την οικονομική διαχείριση της μονάδας. Κατά την μέθοδο αυτή το πρόγραμμα του ελέγχου, το οποίο υποκινείται από την αναλογία των κινδύνων για την οποία η ελεγκτική επιτροπή επιζητεί διασφάλιση,

προσδιορίζει τους απαιτούμενους πόρους. Έτσι, η συγκεκριμένη διαφέρει από την παραδοσιακή προσέγγιση, κατά την οποία οι διαθέσιμοι πόροι καθορίζουν τους ελέγχους που μπορούν να εκτελεστούν. Επιπρόσθετα, διασφαλίζει ότι οι πόροι κατευθύνονται στον έλεγχο της διαχείρισης των πιο σημαντικών κινδύνων που ελλοχεύουν για την επιχείρηση (Καζαντζής, 2006, Κάντζος, 2006, Παπάς, 2003).

Συμπληρωματικά, η ελεγκτική εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική για το προσωπικό, δεδομένου του γεγονότος ότι προσανατολίζει την εργασία του και σε μη χρηματοοικονομικές περιοχές.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος R.B.I.A. είναι πιο αποτελεσματική από άλλες μεθόδους κυρίως επειδή κατευθύνει τους ελέγχους σε περιοχές υψηλού κινδύνου σε αντίθεση με τις χρηματοοικονομικές περιοχές που ενδεχομένως να μην αντιπροσωπεύουν τόσο μεγάλο κίνδυνο. Επίσης, η μέθοδος αυτή διακρίνει τους κινδύνους επί των οποίων έχουν τεθεί υπερβολικοί ασφαλιστικοί μηχανισμοί και έρχεται σε πιο άμεση επαφή με τις διάφορες λειτουργίες της μονάδας. Ακόμη, οι συστάσεις του ελέγχου μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες, ώστε να παρέχουν την μεγαλύτερη δυνατή αξία σε σχέση με τους κινδύνους που μετριάζονται (Κάντζος, 2006).

Από την άλλη πλευρά, σημαντικά είναι και τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου. Για παράδειγμα, η δημιουργία εγγύτερης σχέσης με τον οργανισμό μπορεί να περιορίσει την ανεξαρτησία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, η εφαρμογή της μεθόδου R.B.I.A. προϋποθέτει περισσότερο χρόνο και κόπο, ενώ η παράδοση του έργου είναι πιο σύνθετη και περίπλοκη. Τέλος, το υπάρχον προσωπικό συχνά μπορεί να χρειαστεί επανεκπαίδευση στη νέα προσέγγιση (Κάντζος, 2006, Μυλωνάς, 2012).

3.5. Διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και διαμόρφωση συστήματος εσωτερικού ελέγχου

Όπως επισημαίνουν οι Beasley et al. (2006), η διαχείριση των κινδύνων περιέχει το σύνολο των δραστηριοτήτων εκείνων, που σχετίζονται με τον εντοπισμό και τον περιορισμό των κινδύνων, καθώς και την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεών των κινδύνων σε περίπτωση συμβάντος. Η αναγνώριση των κινδύνων και η δημιουργία συστημάτων για τη βελτίωση του εντοπισμού τους αποτελεί μια αξιόπιστη μέθοδο για τη δημιουργία ενός βασικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου βάσει των επιχειρηματικών κινδύνων και με στόχο τη διαχείρισή τους, η ανάλυση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων σε στάδια είναι ιδιαίτερα σημαντική. Εξάλλου με τον τρόπο αυτό, η συνολική διαδικασία διαχείρισης μπορεί να αξιολογηθεί ακριβέστερα κατά στάδιο και κατά συνέπεια να διαμορφωθούν παρεμβάσεις για τη βελτίωσή της αποκλειστικά και μόνο στις διαδικασίες της που παρουσιάζουν πρόβλημα. Ειδικότερα, τα βασικότερα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων είναι τα εξής:

- ✚ Στάδιο 1. Κατανόηση της αποστολής.
- ✚ Στάδιο 2. Εκτέλεση αξιολόγησης του κινδύνου για τον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση των κινδύνων.
- ✚ Στάδιο 3. Ιεράρχηση των κινδύνων και των δραστηριοτήτων.
- ✚ Στάδιο 4. Σχεδιασμός των διαδικασιών, κατάρτισης και ελέγχων για το κορυφαίο επίπεδο των κινδύνων.
- ✚ Στάδιο 5. Παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου και βελτίωση αν και όπου απαιτείται.
- ✚ Στάδιο 6. Επανάληψη των βημάτων 2-5 (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Αναλυτικότερα, αξίζει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η σχολαστική και μεθοδική αξιολόγηση του κινδύνου μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ενός πιο κατάλληλου εσωτερικού ελέγχου. Το πρώτο βήμα για τη διεξαγωγή αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων είναι η κατανόηση της αποστολής και ο καθορισμός των στόχων της διαδικασίας. Αφότου εντοπιστεί η αποστολή, χρειάζεται να ξεκινήσει η αξιολόγηση των κινδύνων με την αναφορά των πιθανών κινδύνων. Σήμερα, υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να αναγνωριστούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι. Ωστόσο, η εφαρμογή μιας μεθοδικής τεχνικής αποδεικνύεται ως η πλέον αποτελεσματική. Για παράδειγμα, αναφορικά με τις οικονομικές καταστάσεις, μια μεθοδική προσέγγιση αξιολόγησης των κινδύνων αποτελεί ο εντοπισμός των εισροών για τις οικονομικές καταστάσεις και, εν συνεχεία η πραγματοποίηση του αντίστροφα, ώστε να εξεταστούν οι πηγές των εισροών, διαδικασιών κ.α., με την καταγραφή των πιθανών αιτιών για λανθασμένες πληροφορίες και άστοχα μέτρα. Επίσης, λαμβάνονται υπόψη οι τυπικές

κατηγορίες κινδύνου, τα προβλήματα των συστημάτων και διαδικασιών, το ανθρώπινο λάθος, και η απάτη (Τάσιος, 2007).

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται ιεράρχηση των κινδύνων με βάση τη σημασία και τον αντίκτυπό τους, έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου. Στην προσπάθεια αξιολόγησης των πιθανών κινδύνων, στόχος είναι ο εντοπισμός υψηλών σε βαθμό κινδύνων που έχουν προτεραιότητα και να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε αυτούς. Με τον τρόπο αυτό, συντίθεται ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου ικανό να εντοπίσει και να επιλύσει κάθε είδους κίνδυνο (Κερέζογλου, 2011, Τάσιος, 2007).

Μόλις ολοκληρωθεί ο εντοπισμός των πιο σημαντικών κινδύνων, το επόμενο βήμα αποσκοπεί στο να ευρεθεί ο καλύτερος τρόπος για το μετριασμό τους. Μια κοινή και ευρέως αποδεκτή μέθοδος για τον στόχο αυτό είναι να δημιουργηθούν συγκεκριμένες και σαφείς διαδικασίες που συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Οι διαδικασίες αυτές χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη μια ποικιλία από παράγοντες, όπως για παράδειγμα τις εισροές, τις εκροές και τις διαδικαστικές δραστηριότητες. Σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, ωστόσο, χρειάζεται να πραγματοποιείται τακτικός έλεγχος και αξιολόγηση των βημάτων και της αποτελεσματικότητάς τους. Με την ολοκλήρωση του εντοπισμού των σημαντικότερων κινδύνων και τον καθορισμό μέτρων για την ελαχιστοποίησή τους, ο χάρτης διαχείρισης κινδύνων κοινοποιείται μέσω των πολιτικών, των διαδικασιών, της κατάρτισης, καθώς και των οδηγιών εργασίας (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

Βέβαια, η δημιουργία του παραπάνω χάρτη δεν σημαίνει τη λήξη του εσωτερικού ελέγχου και την παύση της αξιολόγησης των κινδύνων και της διαχείρισής τους. Αντιθέτως, αφότου οργανωθούν, οι διαδικασίες θα πρέπει να παρακολουθούνται συστηματικά προκειμένου να επαληθεύεται ότι οι έλεγχοι των διαδικασιών είναι λειτουργικοί και οι μετρήσεις τους είναι ικανές να αποδείξουν την αποτελεσματικότητά τους. Στα στάδια αυτά πραγματοποιούνται διορθωτικές και βελτιωτικές παρεμβάσεις, όπου απαιτείται (Κάντζος, 2006, Κερέζογλου, 2011, Τάσιος, 2007).

Μονάχα όταν οι παραπάνω διαδικασίες είναι σε πλήρη λειτουργία και αποδεικνύονται αποτελεσματικές, επιχειρείται η εφαρμογή του σταδίου 6. Στο στάδιο αυτό επαναλαμβάνεται η αξιολόγηση του κινδύνου καθώς και της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου προκειμένου να αντιμετωπιστεί το επόμενο επίπεδο των

κινδύνων. Στο σημείο αυτό χρειάζεται να καταγράφονται αναλυτικά οι κίνδυνοι κατά την έναρξη της κάθε επανάληψης (Τάσιος, 2007, Φωκάς, 2009).

3.6. Συμπεράσματα

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σαφής αλληλεπίδραση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου αποτελεί προεξέχοντα στόχο του εσωτερικού ελέγχου και ως εκ τούτου επηρεάζει τα χαρακτηριστικά και τις μεθόδους εφαρμογής του. Από την άλλη, ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τη σημασία και τις ανάγκες αντιμετώπισης συγκεκριμένων κινδύνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ, ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ

4.1. Εισαγωγικά

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια συνοπτική ανασκόπηση των ερευνητικών δεδομένων γύρω από την επίδραση της νομοθεσίας, της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων. Στόχος της ανασκόπησης αυτής είναι να αναδειχθούν η σημασία και ο αντίκτυπος των εξελίξεων τόσο σε επίπεδο πολιτικής, όσο και σε επίπεδο πρακτικών στην πρόοδο των μεθόδων εσωτερικού ελέγχου.

4.2. Μεθοδολογική προσέγγιση του ερευνητικού προβληματισμού

Όπως προαναφέρθηκε, το παρόν κεφάλαιο εξετάζει την επίδραση της νομοθεσίας, της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και της εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρηματικών μονάδων. Συγκεκριμένα, οι παρακάτω ενότητες επιδιώκουν να απαντήσουν σε τρία καίρια και βαρύνοντα ερευνητικά ερωτήματα:

- Επίδρά η σχετική νομοθεσία στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του, κι αν ναι, με ποιο τρόπο;
- Επίδρά η διάδοση της εταιρικής διακυβέρνησης ως ιδέας και πρακτικής στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του, κι αν ναι, με ποιο τρόπο;
- Επίδρά η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του, κι αν ναι, με ποιο τρόπο;

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα πραγματοποιήθηκε σχολαστική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με ιδιαίτερη προτίμηση στα επιστημονικά άρθρα, τις έρευνες και τα συγγράμματα της τελευταίας δεκαετίας. Στη διάρκεια της αναζήτησης δεδομένων, διαπιστώθηκε, ωστόσο, ότι υπάρχει σημαντικό βιβλιογραφικό κενό γύρω από το θέμα και, συνεπώς, οι αντίστοιχες τεκμηριωμένες πληροφορίες παραμένουν πενιχρές.

4.3. Διαπιστώσεις για την επίδραση της νομοθεσίας στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η ανάπτυξη ισχυρής εθνικής και διεθνούς σχετικής νομοθεσίας δείχνει να έχει επιδράσει θετικά στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου και τα αντίστοιχα συστήματα ελέγχου των διαφόρων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, οι νομοθετικές μεταρρυθμίσεις σε θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις έχουν προκύψει ως αποτέλεσμα της διαπίστωσης ότι πρέπει να ληφθούν μέτρα για τον περιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων και την καθιέρωση ενός αποτελεσματικότερου εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, η αναγνώριση της σπουδαιότητας της εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου είναι εκείνη που συχνά έχει οδηγήσει σε νομοθετικές αναθεωρήσεις και προβλέψεις, οι οποίες αποσκοπούν μεταξύ άλλων στην καθιέρωση ελεγκτικών συστημάτων ικανών να προβλέπουν, να εντοπίζουν και να περιορίζουν τους κινδύνους (Κουτούπης, 2009).

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αμερικανικής νομοθεσίας και πρακτικής στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, ήδη από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα από τις διαδοχικές και μακρές περιόδους οικονομικής ύφεσης που είχαν ταλανίσει τις Η.Π.Α. η ανάγκη για την καθιέρωση νομοθεσίας που να ορίζει και να καθιστά υποχρεωτική τόσο τη διαχείριση κινδύνων, όσο και τον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων κατέστη επιτακτική. Ειδικότερα, η αύξηση της συχνότητας πτωχεύσεων των αμερικανικών τραπεζικών οργανισμών σε συνδυασμό με το επακόλουθο φαινόμενο «ντόμινο» που έβλαπτε κι άλλες επιχειρήσεις οδήγησε σε μια πρώτη θεσμοθέτηση ενός εποπτικού οργάνου ελέγχου των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α., ωστόσο η εφαρμογή του περιορίστηκε κυρίως σε πιστωτικούς οργανισμούς. Στην περίπτωση αυτή, βλέπουμε ότι η ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο και διαχείριση των κινδύνων οδήγησε στη λήψη σχετικών νομοθετικών μέτρων, ενώ με τη σειρά της η νομοθεσία οδήγησε στην καθιέρωση του εσωτερικού ελέγχου ως υποχρεωτικού, γεγονός που σήμανε και τη διασφάλιση μεγαλύτερης διαφάνειας στις οικονομικές διεργασίες των επιχειρήσεων (Κουτούπης, 2009, Τραυλός, 2011).

Στον ελληνικό χώρο, η αποσαφήνιση του όρου «εσωτερικός έλεγχος» μέσα από τη σχετική νομοθεσία του 1980 σήμανε κατ' αρχήν την ανάδειξη της

αναγκαιότητας και της σπουδαιότητας της εφαρμογής εσωτερικής ελεγκτικής. Με την ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών στα 1985 (απόφαση 1457/7.6.85 του Πρωτοδικείου Αθηνών) θεσπίζεται το συλλογικό όργανο που αναλαμβάνει τον εσωτερικό έλεγχο και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας κοινότητας επαγγελματιών, για την ανάπτυξη και προώθηση του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή. Η εξέλιξη αυτή σήμανε την εισαγωγή του εσωτερικού ελέγχου ως σημαντικού τόσο στην κοινή πρακτική, όσο και στη συνείδηση του επιχειρηματικού κόσμου.

Παρόλα αυτά, μονάχα στα 2000 ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως υποχρεωτικός από την ελληνική νομοθεσία για κάθε επιχείρηση με παρουσία στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Συγκεκριμένα, με απόφαση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς 5/204/14.11.2000 *«περί κανόνων συμπεριφοράς των εταιρειών που έχουν εισάγει τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) και των συνδεδεμένων με αυτές προσώπων»* ορίζεται ότι *«κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα αποσκοπεί στη συνεχή παρακολούθηση της λειτουργίας της εταιρείας και θα έχει την ευθύνη να ενημερώνει εγγράφως, σε τακτά χρονικά διαστήματα, το διοικητικό συμβούλιο για την εφαρμογή του κανονισμού εσωτερικής λειτουργίας της εταιρείας»*. Σήμερα, αν και δεν υπάρχουν έρευνες που να αφορούν ειδικά την επίδραση της απόφασης αυτής στη λειτουργία των επιχειρήσεων, φαίνεται ότι η απόφαση αυτή αναβάθμισε τον εσωτερικό έλεγχο από μια καλή προαιρετική πρακτική σε μείζονος σημασίας υποχρεωτικό μέλημα των μεγάλων επιχειρήσεων της χώρας. Επιπλέον, χάρη στην απόφαση αυτή, ο εσωτερικός έλεγχος έχασε τον αφηρημένο χαρακτήρα του, καθώς με τη σχετική νομοθεσία επιβλήθηκε στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης να περιγράφονται ρητά αρμοδιότητες, η σύνθεση, ο τρόπος επικοινωνίας με τα λοιπά τμήματα της εταιρείας και οι όροι λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες έπρεπε να βρίσκονται σε συμφωνία με τις κείμενες νομοθετικές προβλέψεις.

Λίγο αργότερα, στα 2000, ο Ν. 3016/2002 (ΦΕΚ Α' 110/17.5.2002) για την Εταιρική Διακυβέρνηση έρχεται να συμπληρώσει τη θεσμοθέτηση του εσωτερικού ελέγχου και να ρυθμίσει τις αβλεψίες ή τις παραλείψεις των προηγούμενων νομοθετικών αποφάσεων. Με βάση το νόμο κάθε εταιρεία με εισηγμένες μετοχές ή άλλες κινητές αξίες σε δομημένη χρηματιστηριακή αγορά που δραστηριοποιείται στον ελληνικό χώρο οφείλει μέσα από τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της να προβλέπει ως υποχρεωτική την ύπαρξη υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Στον ίδιο

κώδικα ορίστηκε ο ανεξάρτητος κι αντικειμενικός χαρακτήρας των ελεγκτών, αλλά και η εποπτεία τους από ικανό αριθμό μελών του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης. Η επίδραση της ρύθμισης αυτής στο θεσμό του ελεγκτή είναι μείζονος σημασίας καθώς έθεσε τους όρους που επέτρεψαν στον ελεγκτή να είναι όντως ανεξάρτητος και να ασκεί τα καθήκοντά του αμερόληπτα, ενώ μείωσε τα κρούσματα «εικονικού» ορισμού ελεγκτών από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, εξασφαλίστηκε νομοθετικά η απρόσκοπτη πρόσβαση του εσωτερικού ελεγκτή σε κάθε στοιχείο και πληροφορία που αφορά στην οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Ακόμη με τον ίδιο νόμο αποφασίστηκε ως υποχρεωτική ο ετήσιος χαρακτήρας του ελέγχου, αλλά και η σύνταξη έγγραφων εκθέσεων από τον ελεγκτικό μηχανισμό. Αξίζει να τονιστεί ότι ο ίδιος νόμος περιλαμβάνει μεταξύ άλλων το καθηκοντολόγιο των ελεγκτών, αλλά και τον κανονισμό δεοντολογίας που οφείλει να διέπει κάθε σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Σταδιακά μέσω του Ν. 3429/05 (ΦΕΚ 314/α/27.12.2005) «Περί Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΚΟ)», η υποχρέωση για εσωτερικό έλεγχο σε ετήσια βάση τουλάχιστον επεκτάθηκε και στις δημόσιες επιχειρήσεις, γεγονός που οδήγησε στην αποκάλυψη πολλαπλών ατασθαλιών, παραλείψεων και λαθών στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων των μονάδων αυτών.

Καθώς η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται ολοένα και πιο αποδεκτή από τον επιχειρηματικό κόσμο υπό την επίδραση της σχετικής νομοθεσίας, παρατηρείται η περαιτέρω ακαδημαϊκή κι επιστημονική ανάπτυξη του όρου, αλλά και η διαμόρφωση ειδικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Η εξέλιξη αυτή αντακλάται σαφώς στις νομοθετικές προβλέψεις με την Πράξη Διοικητή Τράπεζας Ελλάδος (ΠΔΤΕ) 2577/9.3.2006 αναφορικά με το «Πλαίσιο αρχών λειτουργίας και κριτηρίων αξιολόγησης της οργάνωσης και των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των πιστωτικών και χρηματοδοτικών ιδρυμάτων και σχετικές αρμοδιότητες των διοικητικών τους οργάνων». Ειδικότερα, ο νόμος αυτός αναφέρεται στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών τραπεζών και τη σύσταση της επιτροπής ελέγχου (Audit Committee).

Κλείνοντας, φαίνεται, λοιπόν, ότι οι παραπάνω διατάξεις συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάδειξη της αναγκαιότητας και της σημασίας της δημιουργίας μιας οργανωμένης υπηρεσίας ή μονάδας εσωτερικού ελέγχου, η οποία συνεισφέρει αποφασιστικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, καθώς και στην αναβάθμιση του

κύρους και των αρμοδιοτήτων του επαγγέλματος του εσωτερικού ελεγκτή (Karagiorgos et al., 2010, Τραυλός, 2002). Πολύ περισσότερο, ο προσδιορισμός των προϋποθέσεων άσκησης του ελεγκτικού επαγγέλματος, το καθηκοντολόγιο και συνάμα η θεσμοθέτηση της υποχρεωτικότητας του εσωτερικού ελέγχου έχει επιδράσει θετικά τόσο στην υιοθέτηση πρακτικών για την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις, όσο και στη διαμόρφωση των αντίστοιχων συστημάτων. Ωστόσο, στον ελληνικό χώρο εκτιμάται πως μόλις μια μερίδα των εισηγμένων στη χρηματιστηριακή αγορά επιχειρήσεων λαμβάνει και εφαρμόζει επαρκή εσωτερικό έλεγχο (Ανδρουτσόπουλος, 2014).

4.4. Διαπιστώσεις για την επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του

Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται σε ένα σύνθετο σύστημα αρχών βάσει του οποίου λειτουργεί και διοικείται μια επιχείρηση εισηγμένη σε Χρηματιστήριο ή μη, έτσι ώστε να διασφαλίζονται και να ικανοποιούνται τα νόμιμα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την επιχείρηση αυτή στο πλαίσιο, βέβαια, του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση δεν αποτελεί έννοια αποκομμένη από τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο. Αντιθέτως, τόσο η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και ο εσωτερικός έλεγχος, όσο και τα πολυπλοκότερα συστήματα εσωτερικού ελέγχου αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης, η οποία σε μεγάλο βαθμό υπαγορεύει στους παραπάνω παράγοντες μια σειρά από κατάλληλες και δόκιμες πρακτικές (Ανδρουτσόπουλος, 2014, Τραυλός, 2002, Gramling and Myers, 2006).

Το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης φαίνεται, λοιπόν, ότι επηρεάζει σημαντικά τη μεθοδολογία που ακολουθεί μια επιχείρηση για τη διαμόρφωση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου με σκοπό την επίτευξη της πρόληψης και της αντιμετώπισης των κινδύνων. Για τον λόγο αυτό, η σχετική νομοθεσία περί εταιρικής διακυβέρνησης έχει σημαντικά βελτιωθεί τόσο στις Η.Π.Α., όσο και σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες και ιδιαίτερα στην Μεγάλη Βρετανία (Σαμιώτης, 2012, Τραυλός, 2011).

Στον ελληνικό χώρο, αν και έχουν γίνει πολλά σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης, μονάχα μια

μειωσιμότητα των επιχειρήσεων φαίνεται να έχει υιοθετήσει επί του πρακτέου τις σχετικές «καλές πρακτικές» σε όλο τους το εύρος. Για παράδειγμα, συχνά παρατηρείται υποστελέχωση ή ακόμη και ελλιπής εξειδίκευση των διοικητικών συμβουλίων των επιχειρήσεων, που συχνά παραγνωρίζουν τη σημασία της επικαιροποίησης των μεθόδων εσωτερικού ελέγχου για την πρόληψη και τον περιορισμό των κινδύνων (Παλαιολόγος, 2012).

Επιπλέον, βάσει των παραδοχών της σχετικής βιβλιογραφίας, φαίνεται ότι έχει σήμερα υπάρξει σημαντική βελτίωση στην εφαρμογή καλών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης στις επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Σε μεγάλο βαθμό η βελτίωση αυτή αποδίδεται στην υποχρεωτικότητα εφαρμογής των πρακτικών αυτών μέσω μιας σειράς σχετικών νομοθετικών διατάξεων. Παρόλα αυτά, τόσο ο εσωτερικός έλεγχος, όσο και οι επακόλουθες στρατηγικές διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων δεν εφαρμόζονται ακόμη σε ικανοποιητικό βαθμό και με δόκιμο τρόπο σε πολλές επιχειρήσεις, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται στην υποτίμηση της σπουδαιότητας του εσωτερικού ελέγχου ως μέσου πρόληψης, αξιολόγησης και αντιμετώπισης κινδύνων από τις επιχειρήσεις (Παλαιολόγος, 2012).

Σε κάθε περίπτωση, όμως, φαίνεται ότι η καθιέρωση της εταιρικής διακυβέρνησης ως υποχρεωτικής συνδέεται με την διαμόρφωση αποτελεσματικότερων συστημάτων ελέγχου και κατά συνέπεια με τη μείωση του φαινομένου «ντόμινο», κατά το οποίο οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μιας γεωγραφικής περιοχής παρουσιάζουν πτώχευση αλυσιδωτά, αλλά και τη βελτίωση της οικονομικής πορείας μιας επιχείρησης (Ζαφειράκου και Ταχυνάκης, 2007, Παλαιολόγος, 2013).

Ειδικότερα, σε έρευνά του ο Παλαιολόγος (2013) αναφέρει ότι μόλις το 56% των ελληνικών επιχειρήσεων με παρουσία στο Χρηματιστήριο Αθηνών εφαρμόζουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Μάλιστα, περίπου το 95% των επιχειρήσεων αυτών αποτελείται από μεγάλης κεφαλαιοποίησης εταιρείες. Ο ίδιος μάλιστα επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν σημαντικά μειωμένο κίνδυνο πτώχευσης λόγω της δημιουργίας αποτελεσματικότερων συστημάτων ελέγχου ικανών να αξιολογούν και να προλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό τους κινδύνους. Ωστόσο, το 44% των εισηγμένων στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά επιχειρήσεων δεν διαθέτουν συγκεκριμένη επιτροπή εταιρικής διακυβέρνησης, ενώ η ευελιξία των συστημάτων ελέγχου και η ικανότητά τους να προβλέπουν και να διαχειρίζονται τυχόν επιχειρηματικούς κινδύνους είναι σαφώς μειωμένη.

Επιπρόσθετα, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διαπιστώθηκε κατ' αρχήν ο αποφασιστικής σημασίας ρόλος της εταιρικής διακυβέρνησης για τη διασφάλιση διαφανούς, νόμιμης και αποτελεσματικής διοίκησης, γεγονός που φαίνεται να αυξάνει σημαντικά την οικονομική αξία της επιχείρησης, αλλά και να μεγιστοποιεί την αξιοπιστία της, αφού διασφαλίζεται η προστασία των συμφερόντων των μετόχων και των πιστωτών (Παλαιολόγος, 2012, Gramling and Myers, 2006).

4.5. Διαπιστώσεις για την επίδραση της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στον εσωτερικό έλεγχο και τα συστήματά του

Αν και η σχετική βιβλιογραφία καταδεικνύει την ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης ανάμεσα στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και τον εσωτερικό έλεγχο, οι ακριβείς επιδράσεις της διαχείρισης κινδύνων επί των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου δεν είναι πάντοτε σαφής. Γενικά, πάντως, η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων φαίνεται ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της ιδιαίτερης στοχοθεσίας και των χαρακτηριστικών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Αναλυτικότερα, η επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων αποτελεί εξέχοντα στόχο του εσωτερικού ελέγχου και για το λόγο αυτό επηρεάζει τόσο τα χαρακτηριστικά, όσο και τις πρακτικές του. Πολύ συχνά, μάλιστα, η πλειονότητα των δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου στρέφεται γύρω από την πρόληψη και την αντιμετώπιση των κινδύνων. Παρόλα αυτά, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι οι δύο παράγοντες αυτοί, δηλαδή ο εσωτερικός έλεγχος και η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, αν και αλληλοεπηρεάζονται ως προς τα χαρακτηριστικά τους παραμένουν τελικά αυτόνομοι κι αυτοτελείς (Καζαντζής, 2006, Σαμιώτης, 2012, Φωκάς, 2009).

Όπως προαναφέρθηκε, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων είναι κατά κανόνα συμβουλευτικός. Ωστόσο, οι επιλεγόμενες πρακτικές και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου συν-διαμορφώνονται από τις ανάγκες της αντιμετώπισης κινδύνων, καθώς εκείνος ασχολείται σχολαστικά με την εξέταση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών με τις οποίες προσδιορίζονται, εντοπίζονται και τελικά διαχειρίζονται οι κίνδυνοι. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να διαδραματίσει μια ποικιλία ρόλων σε σχέση με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Επιπλέον, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων

αποτελεί μεταξύ άλλων μια μέθοδο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του επιλεγόμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της εφαρμογής των προτάσεών του. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση της ικανότητας πρόβλεψης και αντιμετώπισης των κινδύνων αποτελεί έμμεσα μια μορφή αξιολόγησης και ανατροφοδότησης περί των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου (Ζαφειράκου και Ταχυνάκης, 2007, Κάντζος, 2006).

4.6. Συμπεράσματα

Στις παραπάνω ενότητες διαπιστώθηκε μέσα από μια σύντομη ανασκόπηση ότι η εταιρική διακυβέρνηση, η διαχείριση κινδύνων και η νομοθεσία τείνουν να επιδρούν θετικά και βελτιωτικά στον εσωτερικό έλεγχο και τη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, μέσα από το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης και κατ' επέκταση της θεσμοθέτησης του εσωτερικού ελέγχου ως υποχρεωτικού, η αναγκαιότητα δημιουργίας συστημάτων ελέγχου για τον έλεγχο, την πρόληψη και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων έχει καταστεί σαφής. Παρόλο που οι εξελίξεις αυτές έχουν σημαίνει τη διεύρυνση της αποδοχής της σημασίας του εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση των κινδύνων και τη μεγιστοποίηση της αξιοπιστίας, όμως, μια μεγάλη μερίδα των ελληνικών επιχειρήσεων εξακολουθεί να λαμβάνει ανεπαρκή μέτρα για την εφαρμογή των παραπάνω.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, παρατηρήθηκε ότι ο έλεγχος, η αξιολόγηση, η πρόβλεψη και η αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται η διαχείριση των κινδύνων να αποτελεί βασικό στόχο των ειδικών του διοικητικού κι ελεγκτικού προσωπικού μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας. Ωστόσο, παρόλο που η έννοια του επιχειρηματικού κινδύνου έχει απασχολήσει έντονα την επιστημονική βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες η ακριβής πρόβλεψη και η πλήρης εξάλειψή του δεν έχει ακόμη γίνει δυνατή. Εντούτοις, η γενική πρόοδος στο χώρο των οικονομικών επιστημών και της τεχνολογίας έχει συνδράμει σημαντικά στην καλύτερη και αμεσότερη αναγνώριση, καθώς και στην πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των διαφόρων επιχειρηματικών κινδύνων. Για παράδειγμα, η εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης έχει συμβάλει στην καλύτερη διοίκηση των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην καλύτερη διαχείριση των κινδύνων.

Γενικότερα, διαπιστώθηκε ότι ο έλεγχος και ιδιαίτερα ο εσωτερικός έλεγχος αποτελούν βασικούς πυλώνες της συνολικής προσπάθειας για τη διασφάλιση της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, ο επαρκής και σχολαστικός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στον περιορισμό των κινδύνων, των αποκλίσεων και των ατασθαλιών, αλλά και στην αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναλασσόμενων και της γενικότερης αξιοπιστίας της επιχείρησης.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι υπάρχει σε σημαντικό βαθμό αλληλεπίδραση ανάμεσα στον εσωτερικό έλεγχο και τη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων. Αναλυτικότερα, η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου αποτελεί κυρίαρχο στόχο του εσωτερικού ελέγχου και για τον λόγο αυτό επηρεάζει τα χαρακτηριστικά, τις στρατηγικές και τις πρακτικές του. Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει αποφασιστικά στην βέλτιστη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τη σημασία και την αναγκαιότητα της αντιμετώπισης συγκεκριμένων κινδύνων.

Τέλος, μέσα από μια σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρήθηκε ότι η εταιρική διακυβέρνηση και η νομοθεσία τείνουν να ασκούν θετική επίδραση στον εσωτερικό έλεγχο και την αποτελεσματικότερη εταιρική διακυβέρνηση. Πιο

συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης αλλά και λόγω της θεσμοθέτησης της υποχρεωτικότητας του εσωτερικού ελέγχου, η αναγκαιότητα της λήψης μέτρων για τον έλεγχο, την πρόληψη και τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων έχει γίνει ευρύτερα αποδεκτή και εφαρμόσιμη. Βέβαια, αν και η νομοθέτηση των παραπάνω έχει οδηγήσει στην αύξηση της αποδοχής της σημασίας της διαχείρισης κινδύνων και του εσωτερικού ελέγχου, μια μεγάλη μερίδα των ελληνικών επιχειρήσεων εξακολουθεί να λαμβάνει ανεπαρκή μέτρα για την εφαρμογή τόσο του εσωτερικού ελέγχου όσο και της διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- American Accounting Association (1973). *A statement of basic auditing concepts*. New York: Sage.
- Banham, R. (2004). Enterprising views of risk management. *Journal of Accountancy*, 197(6): 65-71.
- Beasley, M.S., Clune, R. and Hermanson, D. (2006). *The impact of enterprise risk management on the internal audit function*. Digital Commons. USA: Kennesaw State University.
- Cook, W. and Winkle, J. (1976). *Auditing: Philosophy and Technique*. London: Houghton Mifflin.
- Dabari, I.J. and Saidin, I.Z. (2014). A theoretical framework on the level of risk management implementation in the Nigerian banking sector: The moderating effect of top management support. *International Conference on Accounting Studies 2014*, 18-19 August 2014, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Gramling, A.A., and Myers, P. (2006). Internal Auditing's Role in ERM. *Internal Auditor*, 37, 52-58.
- Griffin, R. W. (2011). *Διεθνείς επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα*. Μτφρ. Σ. Καρτσοβίτη. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Hayes, R., Dassen R., Schilder, A. and Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing: An Introduction to ISAs*. New York: Wiley & Sons.
- Karagiorgos, T. Drogalas, G. and Giovanis, N. (2010). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34.
- Meigs, M. (1984). *Blanks forms for use with Accounting*. New York-London: Sage.
-
- Ανδρουτσόπουλος, Θ. (2014). Εταιρική Διακυβέρνηση και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *Athena-Social Science*, 7, 2-49.

- Δούκας, Π. (2002). *Εταιρική διακυβέρνηση, κεφαλαιαγορές, χρηματιστήριο και αξιολόγηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης - Ινστιτούτο Δημοκρατίας «Κωνσταντίνος Καραμανλής».
- Δρογαλά, Γ., Φωτιάδη, Θ. και Σουμπενιώτη, Δ. (2005). Εννοιολογικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου: Θεωρητική προσέγγιση και πραγματική μελέτη προσέγγισης. *Διοικητική Ενημέρωση*, 34, 52-65.
- Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο (2015). *Η διενέργεια εσωτερικού ελέγχου βάσει των κινδύνων*. Διατίθεται στο:
http://www.hba.gr/Eti/UplPDFs/ekpeudeutiko/septemvrios%2012/i_dienergeia_esoterikou_elegxou_vasi_ton_kindynon.pdf
- Ζαφειράκου, Η. και Ταχυνάκης, Π. (2007). Ο εσωτερικός έλεγχος των ελληνικών επιχειρήσεων: Εμπειρική προσέγγιση. *Σπουδαί*, 57(1), 58-79.
- Θεοδωρόπουλος, Α. (2010). *Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός: Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας*. Αθήνα: Προπομπός.
- Καζαντζής, Δ. (2006). *Ελεγκτική κι εσωτερικός έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων*. Αθήνα: Business Plus.
- Κακούρης, Α. (2010). *Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην επιχειρηματικότητα καινοτομίας*. Αθήνα: Δίαυλος.
- Κάντζος, Κ. (2006). *Ελεγκτική: Θεωρία και πρακτική*. Αθηνά: Χονδράκη.
- Κερέζογλου, Α. (2011). *Διπλωματική Εργασία. Εσωτερικός Έλεγχος και λογιστική τυποποίηση μονάδων υγείας*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,
- Κουτούπης, Α. (2009). *Διδακτορική Διατριβή. Οι επιδράσεις του Θεσμικού Πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης και των Βέλτιστων Πρακτικών στην Ανάπτυξη των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου των Επιχειρήσεων, Η περίπτωση των εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Εταιρειών*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κώτσιος, Π. (2015). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: Σύλληψη, σχεδιασμός, υλοποίηση και λειτουργία*. Λάρισα: Ιδιωτική έκδοση.

- Κώτσιος, Π. (2013). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: Σύλληψη, σχεδιασμός, υλοποίηση και λειτουργία*. Λάρισα: Ιδιωτική έκδοση.
- Λαζαρίδης, Θ. Γ. (2011). *Εταιρική διακυβέρνηση. Διεθνής πρακτική και ελληνική εμπειρία*. Θεσσαλονίκη: Σοφία.
- Μαραβέγιας, Ν. (επ.) (2012). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Μέκος, Κ. Ζ. (2003). *Η εταιρική διακυβέρνηση. Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μούζουλας, Σ. (2003). *Εταιρική διακυβέρνηση. Διεθνής εμπειρία, ελληνική πραγματικότητα*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Μυλωνάς, Ν.Θ. (2012). *Χρηματοοικονομικά υποδείγματα: Για επιχειρηματικές αποφάσεις*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Ξανθάκης, Μ. (2003). *Εταιρική διακυβέρνηση: Έννοια και μέθοδοι αξιολόγησης*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.
- Παλαιολόγος, Α. (2013). Η Εταιρική Διακυβέρνηση και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Εισηγμένες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (σελ. 118-129). *Πρακτικά Πανελληνίου Συνεδρίου για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Λάρισα, 10-11/6/2013.
- Παλαιολόγος, Α. (2012). Ο Ρόλος της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στη Σύγχρονη Ελληνική Επιχείρηση. *Περιοδικό Albatross*, 1, 42-51.
- Παπαδόπουλος, Δ.Α. (2009). *Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικές αποφάσεις: Διερεύνηση στο πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας και της ελληνικής πραγματικότητας*. Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Παπάς, Α. (2003). *Εισαγωγή στην ελεγκτική*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παυλογεωργάτος, Γ. (επ.) (2013). *Εξωστρεφής επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

- Σαμιώτης, Μ. (2012). *Πτυχιακή Εργασία. Εταιρική Διακυβέρνηση και Εσωτερικός Έλεγχος*. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Τάσιος, Στ. (2007). *Διπλωματική Εργασία. Η διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων στο σύγχρονο περιβάλλον εσωτερικού ελέγχου*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.
- Τσακλάγκανος, Α. (2008). *Χρηματοδότηση και αξιολόγηση επενδύσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- Τραυλός, Ν. (2011). Εταιρική Διακυβέρνηση Πριν και Μετά την Κρίση. Στο Α.Γ. Χαρδούβελης και Β. Γκόρτσος (επ.). *Η Διεθνής Κρίση. Η Κρίση στην Ευρωζώνη και το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*. Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών.
- Τραυλός Γ.Ν., (2002). Τάσεις: Ετήσια οικονομική επισκόπηση. *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 28, 67-69.
- Φωκάς, Γ. (2009). *Διπλωματική Εργασία. Εσωτερικός Έλεγχος και Επιχειρηματικοί Κίνδυνοι*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Θεσσαλονίκη.
- Χασσίδ, Ι. και Φαφαλιού, Ε. (επ.). (2013). *Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Προσέγγιση.