

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ  
ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Εσωτερικός έλεγχος αεροπορικών εταιρειών: Μελέτη περίπτωσης  
Aegean”

Όνοματεπώνυμο: Αγγελική Τσιακμάκα  
Επιβλέπων Καθηγητής: Νεγκάκης Χρήστος

Σεπτέμβριος 2022

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η κανονικοποίηση του συστήματος εσωτερικής διαχείρισης είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης του περίπλοκου οικονομικού περιβάλλοντος. Στις μέρες μας, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των αεροπορικών εταιρειών είναι περίπλοκο και η διαχείριση των αεροπορικών εταιρειών έχει πολλές αβεβαιότητες. Ως εκ τούτου, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους ισχύ και να ομαλοποιήσουν το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης. Η έλλειψη συστήματος εσωτερικής διαχείρισης οδηγεί στο γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν ολοκληρωμένα σχέδια για την αγορά αεροπλάνων και τη διαχείριση πτήσεων. Στο πλαίσιο αυτό σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει τον εσωτερικό έλεγχο στις αεροπορικές εταιρείες. Μέσω της μελέτης περίπτωσης και με την ανάλυση της Aegean Airlines η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εσωτερική διαχείριση των αεροπορικών εταιρειών είναι διάσπαρτη και αντιφατική, οδηγώντας σε απώλεια κρατικών περιουσιακών στοιχείων, ανεξέλεγκτο κόστος και αναποτελεσματικό δημοσιονομικό σύστημα. Όλα αυτά τα προβλήματα παρέχουν ευκαιρίες για λογιστική απάτη και διαφθορά, και επομένως οι αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν να ελέγξουν αποτελεσματικά τους κινδύνους τους. Ως εκ τούτου, σε ένα περίπλοκο οικονομικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα σύνολο συστημάτων εσωτερικής διαχείρισης, που θα τους επιτρέπει να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον ανταγωνισμό.

*Λέξεις-κλειδιά:* εσωτερικός έλεγχος, διαχείριση κινδύνων, αεροπορικές εταιρείες, Aegean Airlines

## **ABSTRACT**

Normalizing the internal management system is the most effective way to deal with the complex economic environment. Nowadays, the internal and external environment of airlines is complicated and the management of airlines has many uncertainties. Therefore, airlines need to strengthen their competitive strength and streamline their internal management system. The lack of an internal management system leads to the fact that airlines do not have comprehensive plans for the purchase of airplanes and flight management. In this context, the purpose of this paper is to examine internal control in airlines. Through the case study and with the analysis of Aegean Airlines, the paper concludes that the internal management of airlines is fragmented and contradictory, leading to the loss of state assets, uncontrolled costs and an inefficient financial system. All these problems provide opportunities for accounting fraud and corruption, and therefore airlines cannot effectively control their risks. Therefore, in a complex economic environment with intense competition, airlines should create a set of internal management systems that will allow them to successfully face the competition.

*Keywords:* internal control, risk management, airlines, Aegean Airlines

# Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	II
ABSTRACT.....	III
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	4
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	4
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	5
1.3 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	7
1.4 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	14
1.5 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ COVID-19 .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	20
2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	20
2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ .....	21
2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	24
2.3.1 Υποστήριξη της ανώτατης διαχείρισης .....	24
2.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	26
2.3.3 Ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου .....	28
2.3.4 Μέγεθος της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου.....	30
2.3.5 Αξιοποίηση της τεχνολογίας.....	31
2.3.6 Ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών .....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ .....	33
3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	33
3.2 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ.....	35
3.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ .....	40
3.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ .....	43
3.5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΕΓΕΑΝΑΙΡLLINES.....	47
4.1 ΠΡΟΦΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .....	47
4.2 ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΑΕΓΕΑΝ .....	49
4.3 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	52
4.4 ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	57
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	57
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	61

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον τρέχοντα 21ο αιώνα, μια πρωτοφανής σειρά τεχνολογικών, πολιτικών και οικονομικών γεγονότων έχει αλλάξει τη φύση των επιχειρήσεων και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Ορισμένοι ελεγκτές πιστεύουν τώρα, ωστόσο, ότι η μεθοδολογία ελέγχου που ήταν κατάλληλη για τη βιομηχανική εποχή μπορεί να μην είναι αρκετά ευρεία για την εποχή της πληροφορίας, όταν τα περιουσιακά στοιχεία είναι άυλα, το εμπόριο είναι ηλεκτρονικό, οι αγορές είναι παγκόσμιες και ο ρυθμός της αλλαγής επιταχύνεται συνεχώς. Έχοντας επίγνωση του πώς αυτοί οι παράγοντες θέτουν νέους κινδύνους για τους οργανισμούς και πώς έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τη χρηματοοικονομική αναφορά, ορισμένοι ελεγκτές επεκτείνουν τις προσεγγίσεις τους στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων (Nyakarimi & Karwirwa, 2015).

Η έκθεση του ελεγκτή συνήθως λαμβάνει μία από τις μορφές που έχουν εγκριθεί από τις επαγγελματικές οργανώσεις λογιστικής για να καλύψει όλες τις απαιτήσεις που επιβάλλει ο νόμος στον ελεγκτή. Ο σημερινός επιχειρηματικός κόσμος βιώνει φαινομενικές αλλαγές. Οι επιχειρήσεις διεξάγονται ταυτόχρονα σε πολλές χώρες και με πολλούς ανθρώπους και οι αγορές δεν περιορίζονται πλέον από γεωγραφικά όρια. Παρά την τρέχουσα οικονομική επιβράδυνση, η οικονομική έκρηξη που προκαλείται από τη νέα παγκόσμια οικονομία απαιτεί προσοχή και προβληματισμό. Κάθε πτυχή του εταιρικού κόσμου έχει επηρεαστεί ή θα επηρεαστεί από τις απεριόριστες ευκαιρίες που δημιουργούνται από τις νέες, άγνωστες αναδυόμενες αγορές που συνόδευσαν την παγκόσμια επέκταση.

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί εξαίρεση. Πρέπει να υπάρξει προσαρμογή και προληπτική αφομοίωση από το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή, διαφορετικά θα προκύψει εφησυχασμός και απαξίωση. Η έκθεση ελέγχου θεωρείται απαραίτητο εργαλείο κατά την αναφορά οικονομικών πληροφοριών στους χρήστες, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι πολλοί τρίτοι χρήστες προτιμούν ή ακόμη και απαιτούν την πιστοποίηση οικονομικών πληροφοριών από ανεξάρτητο εξωτερικό ελεγκτή, πολλοί ελεγχόμενοι βασίζονται σε εκθέσεις ελεγκτών για την πιστοποίηση των πληροφοριών τους προκειμένου να προσελκύσουν επενδυτές, να λάβουν δάνεια και να βελτιώσουν τη δημόσια εμφάνιση.

Μερικοί μάλιστα έχουν δηλώσει ότι οι οικονομικές πληροφορίες χωρίς έκθεση ελεγκτή είναι δεν είναι χρήσιμες για επενδυτικούς σκοπούς (Messier & Emby, 2005). Αυτό είναι σημαντικό τόσο για τους οργανισμούς του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, καθώς οι εκθέσεις ελέγχου διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση της εμπιστοσύνης στη διαχείριση των πόρων και σε εκείνους στους οποίους έχει ανατεθεί η ευθύνη της διαχείρισης. Έτσι λοιπόν, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο διαχείρισης σε κάθε οργανισμό. Επιπλέον, μέσω ενός συστήματος ελέγχου, ένας οργανισμός μπορεί να εντοπίσει την αναποτελεσματικότητα ενός συστήματος, να λάβει διορθωτικά μέτρα και τελικά να υποστηρίξει τη συνεχή βελτίωση.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για διάφορες συμβουλευτικές υπηρεσίες. Ενώ άλλα ζητήματα μπορεί να έχουν φέρει στη δημοσιότητα τι κάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, το ίδιο το επάγγελμα είναι αρκετά ευρύ και εκτείνεται σε περισσότερους τομείς από ό,τι μπορεί να σκεφτεί κάποιος. Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται αποκεντρωμένες, η σημασία των εσωτερικών ελεγκτών θα συνεχίσει να αυξάνεται (Mihaela & Liluan, 2012). Το αναποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα μπορούσε επίσης να είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας των λειτουργικών ευθυνών και των ευθυνών συμμόρφωσης που αναλαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές, της αδυναμίας στον τρόπο επιλογής και ανάθεσης καθηκόντων των ελεγκτών που δημιουργούν συγκρούσεις συμφερόντων.

Ο παραδοσιακός ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ενώ εξακολουθεί να έχει επίγνωση της ευθύνης να παρέχει μια ανεξάρτητη λειτουργία διασφάλισης, η τάση είναι ο εσωτερικός έλεγχος να συνεργάζεται στενότερα με την επιχείρηση και να δημιουργεί μεγαλύτερη συνάφεια με ό,τι έχει μεγαλύτερη σημασία για τον οργανισμό (Kombo & Tromp, 2006). Φυσικά από την σπουδαιότητα της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου δεν θα μπορούσαν να αποτελούν εξαίρεση οι αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την ενίσχυση των οικονομιών. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει και να αναλύσει την επίδραση και την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών και ειδικότερα στην Aegean Airlines.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που θα πραγματοποιηθεί αλλά και την μελέτη περίπτωσης, θα καλυφθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, μερικά από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ποια είναι τα κύρια συστατικά του εσωτερικού ελέγχου;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου;
- Ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες;
- Ποιες είναι οι ευθύνες του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου;

Σε ότι αφορά τη δομή της εργασίας το πρώτο κεφάλαιο αναλύει βασικές έννοιες του εσωτερικού ελέγχου, όπως είναι τα συστατικά, οι υπηρεσίες και οι εφαρμογές του εσωτερικού ελέγχου. Το δεύτερο κεφάλαιο παρέχει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθώς και την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση κινδύνων σε αυτές τις εταιρείες. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μελέτη περίπτωσης όπου εξετάζει την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στην Aegean Airlines. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο παρέχει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

## 1.1 Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου

Οι εταιρείες έχουν από καιρό αναγνωρίσει τη σημασία των ισχυρών εσωτερικών ελέγχων. Ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να επιτύχουν καθορισμένους οικονομικούς στόχους, να αποτρέψουν την απώλεια πόρων και να συντάξουν αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις. Και, όπως τροποποιήθηκε το 1977, ο νόμος περί ανταλλαγής κινητών αξιών απαιτεί από τις εταιρείες να διατηρούν επαρκή εσωτερικό έλεγχο. Ως αποτέλεσμα, πολλές εταιρείες διαθέτουν ήδη κάποιο επίπεδο τεκμηρίωσης των εσωτερικών ελέγχων τους. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν ολοκληρώσει τις ολοκληρωμένες διαδικασίες τεκμηρίωσης και αξιολόγησης που θα απαιτήσει η υποχρεωτική δημόσια έκθεση σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο από τη διοίκηση και τους ανεξάρτητους ελεγκτές (COSO, 2013).

Η έκθεση COSO, Εσωτερικός Έλεγχος – Ολοκληρωμένο Πλαίσιο, καθιέρωσε έναν ευρύ ορισμό του εσωτερικού ελέγχου που επεκτείνεται σε όλους τους στόχους ενός οργανισμού. Η έκθεση COSO καθόρισε τρεις κατηγορίες ελέγχων, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς. Προσδιόρισε επίσης πέντε αλληλένδετα στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν για να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου και περιέγραψε τα κριτήρια για έναν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο (COSO, 2011). Για να αξιολογηθεί ο εσωτερικός έλεγχος ενός οργανισμού, πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να καθοριστεί κατάλληλα ο εσωτερικός έλεγχος νωρίς στη διαδικασία αξιολόγησης.

Τον Σεπτέμβριο του 1992, η COSO εξέδωσε μια έκθεση που παρείχε έναν ορισμό του εσωτερικού ελέγχου και καθόριζε κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των εσωτερικών ελέγχων ενός οργανισμού. Η έκθεση COSO, περιέχει τον πιο ευρέως αποδεκτό ορισμό, του εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα, η έκθεση COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια διαδικασία, που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο, τη διοίκηση και το λοιπό προσωπικό



μιας οικονομικής οντότητας, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς, και συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς (COSO, 2011).

Προσδιορίζει επίσης πέντε αλληλένδετα στοιχεία του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, περιβάλλον ελέγχου, εκτίμηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και παρακολούθηση. Αυτός ο ορισμός αποτελεί επίσης τη βάση για την καθοδήγηση για τους ανεξάρτητους ελεγκτές που περιλαμβάνονται στη δήλωση σχετικά με τα ελεγκτικά πρότυπα. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία που επηρεάζεται από το διοικητικό συμβούλιο, τα ανώτερα στελέχη και όλα τα επίπεδα του προσωπικού. Δεν είναι απλώς μια διαδικασία ή πολιτική που εκτελείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά λειτουργεί συνεχώς σε όλα τα επίπεδα εντός της επιχείρησης (Nyakarimi & Karwirwa, 2015).

Το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας για τη διευκόλυνση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου και για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς του σε συνεχή βάση. Ωστόσο, κάθε άτομο σε έναν οργανισμό πρέπει να συμμετέχει στη διαδικασία. Οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής (Mihaela & Liluan, 2012):

1. Αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων (στόχοι απόδοσης)
2. Αξιοπιστία, πληρότητα και επικαιρότητα των οικονομικών και διαχειριστικών πληροφοριών (στόχοι πληροφόρησης) και
3. Συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς (στόχοι συμμόρφωσης).

## **1.2 Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου**

Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι θεμελιώδεις για την ακριβή καταγραφή των συναλλαγών και την προετοιμασία αξιόπιστων οικονομικών αναφορών. Πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν μεγάλο όγκο συναλλαγών και πολλές κρίσεις κάθε μέρα. Χωρίς επαρκείς ελέγχους για τη διασφάλιση της σωστής

καταγραφής των συναλλαγών, τα προκύπτοντα οικονομικά δεδομένα ενδέχεται να καταστούν αναξιόπιστα και να υπονομεύσουν την ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει αποφάσεις, καθώς και την αξιοπιστία της με τους μετόχους, τις ρυθμιστικές αρχές και το κοινό.

Μια αποτελεσματική δομή εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται επίσης ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου ή, πιο απλά, ως εσωτερικός έλεγχος, είναι ολοκληρωμένη και περιλαμβάνει άτομα σε όλο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων πολλών που δεν πιστεύουν ότι έχουν λογιστικές ή ελεγκτικές ευθύνες όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που αναφέρουν τον χρόνο που αφιερώνουν σε συγκεκριμένα έργα ή εργασίες. Φυσικά, περιλαμβάνει επίσης εκείνους που τηρούν λογιστικά αρχεία, προετοιμάζουν και διαδίδουν πολιτικές και παρακολουθούν συστήματα. Τέλος, περιλαμβάνει μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τις επιτροπές ελέγχου, τα οποία έχουν την τελική ευθύνη για την εποπτεία της διαδικασίας χρηματοοικονομικής αναφοράς (Mihaela & Liluan, 2012).

Η θέσπιση του νόμου περί διαφθοράς ξένων πρακτικών (FCPA) το 1977 τόνισε τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων. Η FCPA, η οποία τροποποίησε τον νόμο περί ανταλλαγής κινητών αξιών, απαιτεί από όλες τις εταιρείες που κατέχονται από το δημόσιο είτε εμπλέκονται είτε όχι σε δραστηριότητες στο εξωτερικό να σχεδιάζουν και να διατηρούν ένα σύστημα επαρκούς εσωτερικού ελέγχου ώστε να παρέχει εύλογη διασφάλιση ότι τα περιουσιακά στοιχεία προστατεύονται και οι συναλλαγές είναι κατάλληλα εξουσιοδοτημένες και καταγράφονται και τηρούν εύλογα λεπτομερή αρχεία που αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια και με δίκαιο τρόπο τις οικονομικές δραστηριότητες (Wirtz, 2005).

Η σημασία των εσωτερικών ελέγχων τονίστηκε με πολλούς τρόπους. Τα ελεγκτικά πρότυπα που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο έχουν ενημερωθεί και βελτιωθεί. Ο Ομοσπονδιακός Νόμος Βελτίωσης της Ασφάλισης Καταθέσεων του 1991 (FDICIA) εισήγαγε απαιτήσεις για τη διοίκηση ορισμένων ομοσπονδιακών ασφαλισμένων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ώστε να αναφέρουν τον εσωτερικό έλεγχο της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη συμμόρφωση με ορισμένους νόμους και κανονισμούς, συνοδευόμενες από εκθέσεις βεβαίωσης ανεξάρτητου ελεγκτή για την εξέταση των αξιολογήσεων διαχείρισης του εσωτερικού ελέγχου επί

της χρηματοοικονομικής αναφοράς και των συμφωνημένων διαδικασιών που σχετίζονται με τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς (COSO, 2003).

### **1.3 Συστατικά του εσωτερικού ελέγχου**

Η δομή εσωτερικού ελέγχου, που βασίζεται στο μοντέλο COSO, αποτελείται όπως ειπώθηκε και προηγουμένως από πέντε βασικά στοιχεία, σύμφωνα με τον Thomas (2010):

- Περιβάλλον ελέγχου.
- Εκτίμηση κινδύνων.
- Δραστηριότητες ελέγχου.
- Πληροφορίες και επικοινωνία.
- Παρακολούθηση.

#### **1. Περιβάλλον ελέγχου**

Το μοντέλο COSO δίνει μεγάλη σημασία στο περιβάλλον ελέγχου ως βάση για την υπόλοιπη δομή της δομής ελέγχου. Στην περίπτωση του αναποτελεσματικού περιβάλλοντος ελέγχου, τα αποτελέσματα άλλων στοιχείων δεν οδηγούν σε αποτελεσματικό έλεγχο (Arens et al., 2007). Αυτό καθορίζει τα βασικά στοιχεία και το υπόβαθρο για ένα σύστημα εσωτερικών ελέγχων. Περιλαμβάνει επίσης τη συνολική στάση και τις ενέργειες της διοίκησης σχετικά με τη σημασία των ελέγχων στον οργανισμό τους.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν μεγάλη πιθανότητα να λειτουργήσουν καλά εάν η διοίκηση θεωρεί ότι αυτοί οι έλεγχοι είναι σημαντικοί και επικοινωνεί την αναφερόμενη προοπτική σε όλο το προσωπικό που είναι σε κάθε επίπεδο (Pickett, 2010). Το περιβάλλον ελέγχου οποιασδήποτε εταιρείας επηρεάζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ακεραιότητα και ηθικές αξίες.
- Δέσμευση στην ικανότητα.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο ή την Επιτροπή Ελέγχου.
- Φιλοσοφία διαχείρισης και τρόπος λειτουργίας και στυλ λειτουργίας.

- Οργανωτική δομή.
- Ανάθεση εξουσίας και ευθύνης.
- Πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαθεσιμότητα αυτών των παραγόντων με ολοκληρωμένο και συνεκτικό τρόπο θα οδηγήσει σε ένα κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου ενός ολοκληρωμένου συστήματος. Κάθε σύστημα που γίνεται επιτυχημένο απαιτεί ένα περιβάλλον που δεν επηρεάζει και δεν ενεργοποιεί τα άλλα στοιχεία του συστήματος. Είναι προφανές ότι, η στάση και οι ενέργειες της διοίκησης σχετικά με τη σημασία των ελέγχων στον οργανισμό τους παρατηρήθηκαν πολύ εντατικά στην εποχή του Covid-19.

Στους εσωτερικούς ελέγχους αποδόθηκε ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Επίσης, οι αναφερόμενες στάσεις και ενέργειες της διοίκησης αποτυπώθηκαν και μεταδόθηκαν στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα. Έτσι, μπορεί να υποδειχθεί ότι η ευαισθητοποίηση αυξήθηκε όσον αφορά το περιβάλλον ελέγχου στην εποχή του Covid-19. Ένας λόγος που συνέβη αυτό είναι πως θεωρείται ευνοϊκό οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τις επιπτώσεις του Covid-19 στο περιβάλλον ελέγχου και να λαμβάνουν προφυλάξεις.

## **2. Εκτίμηση κινδύνου**

Όλες οι οικονομικές μονάδες, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη φύση τους, αντιμετωπίζουν πολλούς κινδύνους, είτε αυτοί βρίσκονται εντός είτε εκτός της μονάδας (Arens &Lobak, 2002, Warren, 2004). Το τμήμα αξιολογεί τους κινδύνους ως μέρος του σχεδιασμού και της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την ελαχιστοποίηση των λαθών και των παρατυπιών (Arens &Lobak, 2002). Η αξιολόγηση κινδύνων περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ανάλυση των κινδύνων, στους οποίους βασίζεται η επίτευξη των στόχων της μονάδας (COSO, 2011).

Ο καθορισμός στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την αξιολόγηση του κινδύνου καθώς ο κίνδυνος επηρεάζει την οικονομική μονάδα όσον αφορά την επιβίωση και την επιμονή στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού (Romney & Stinbart, 2012). Με την αξιολόγηση του κινδύνου, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να μειώσουν τον κίνδυνο ή και να τον εξαλείψουν, και κατά συνέπεια, μπορούν να βελτιώσουν τις πιθανότητες απρόσκοπτης επίτευξης των μελλοντικών στόχων της εταιρείας, καθώς και τη

συνέχιση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατό να προβλέψουν τι θα συμβεί και να αναλάβουν δράση πριν εμφανιστεί ο κίνδυνος.

Κίνδυνος είναι οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επίτευξη ενός στόχου. Η διαδικασία αξιολόγησης του κινδύνου χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό, την ανάλυση και τη διαχείριση των πιθανών κινδύνων που θα μπορούσαν να εμποδίσουν ή να αποτρέψουν έναν οργανισμό από την επίτευξη των στόχων του. Ο κίνδυνος αυξάνεται σε μια περίοδο αλλαγής. Για παράδειγμα, ο κύκλος εργασιών σε υπαλλήλους, η γρήγορη ανάπτυξη ή η παροχή νέων υπηρεσιών μπορούν να παρατίθενται σε αυτό το σημείο. Άλλοι πιθανοί παράγοντες υψηλού κινδύνου μπορούν να αναφέρονται ως σύνθετα προγράμματα ή λειτουργίες, εισπράξεις μετρητών, άμεσοι δικαιούχοι τρίτων και προηγούμενα προβλήματα (Deloitte, 2021).

Με τη διεξαγωγή του στοιχείου εκτίμησης κινδύνου σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης όπως ήταν αυτή του Covid-19, ήταν δυνατό να προβλεφθεί ποιοι κίνδυνοι ενδέχεται να προκύψουν μπροστά στην ξαφνικά αναδυόμενη και ταχέως αναπτυσσόμενη πανδημία. Ταυτόχρονα, χάρη στο στοιχείο εκτίμησης κινδύνου, κατέστη δυνατή η έγκαιρη λήψη μέτρων κατά της πανδημίας σε υλικό και ηθικό επίπεδο. Έτσι, κατέστη δυνατό να εξαλειφθούν πιθανοί κίνδυνοι που μπορούσαν να εμποδίσουν την εκάστοτε επιχείρηση να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της κατά την περίοδο αλλαγής που προέκυψε με τον εκδήλωση του Covid-19. Οι επιχειρήσεις πρέπει πάντα να προσδιορίζουν τους νέους κινδύνους που προκύπτουν σε μία εποχή κρίσης (PWC, 2021).

Είναι προφανές ότι πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή νέες πολιτικές και πρακτικές για την κάλυψη των κινδύνων Covid-19. Για παράδειγμα, εικονικό επιχειρηματικό μοντέλο, πολιτικές τηλεργασίας, παρακολούθηση απομακρυσμένων συμβάντων ασφαλείας, έλεγχος μεθοδολογίας εικονικών λειτουργιών, έλεγχοι λειτουργιών cloud, εκτίμηση κινδύνων τηλεργασίας, διαχείριση τηλεργασίας και ευθύνες εργαζομένων, μεθοδολογία ψηφιακού μετασχηματισμού, πολιτική και σχέδιο εφαρμογής είναι μερικές από τις πιο εντυπωσιακά νέες πολιτικές και πρακτικές που πρέπει να εφαρμοστούν για την κάλυψη των κινδύνων εν μέσω κρίσης (ILO, 2020, PWC, 2021).

### 3. Δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου

Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζονται σχεδόν σε κάθε βήμα της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν ελέγχους που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση για σκοπούς όπως ο εντοπισμός και η πρόληψη προβλημάτων των επιχειρήσεων, η διασφάλιση ότι εκτελούν τις σωστές δραστηριότητες και η καθοδήγησή τους. Οι πολιτικές καθορίζονται σύμφωνα με αυτούς τους σκοπούς. Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες και την οργανωτική δομή ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί θεσπίζουν πολιτικές και διαδικασίες για να διασφαλίσουν ότι οι εντοπισμένοι κίνδυνοι δεν εμποδίζουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Οι σαφώς καθορισμένες δραστηριότητες διατηρούν τους κινδύνους στα χαμηλότερα επίπεδα και διατηρούν την αποτελεσματικότητα. Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να είναι προληπτικές. Οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητες σε κάθε οργανισμό, αλλά δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιούνται υπερβολικά. Ο λόγος είναι ότι αυτό θα δημιουργήσει γραφειοκρατία και θα μειώσει την παραγωγικότητα. Ονομάζονται επίσης διαδικασίες ελέγχου. Οι δραστηριότητες ελέγχου είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες που καθορίζονται από τη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας (Arens & Loebbecke, 2000).

Εκτός από εκείνες τις πολιτικές και τις διαδικασίες υπάρχουν και άλλα στοιχεία που διασφαλίζουν ότι αναλαμβάνονται οι απαραίτητες ενέργειες για τον εντοπισμό των κινδύνων που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων της μονάδας (Arens & Lubeck, 2002). Η COSO έχει προσδιορίσει τις δραστηριότητες επίβλεψης που επικεντρώνονται σε τέσσερις κατηγορίες μέτρων ελέγχου (Arens et al., 2007).

1. Ο κατάλληλος διαχωρισμός λειτουργιών.
2. Λειτουργία των πληροφοριών.
3. Φυσικός έλεγχος των περιουσιακών στοιχείων.

#### 4.Αξιολόγηση απόδοσης.

Με την εφαρμογή δραστηριοτήτων ελέγχου εντός της επιχείρησης κατά την περίοδο Covid-19, οι καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα θα μπορούσαν να εντοπιστούν πιο εύκολα. Στην εποχή του Covid-19, ήταν επίσης συχνή η περίπτωση των επιχειρήσεων να δημιουργούν και να δημοσιεύουν νέες πολιτικές μέσω δραστηριοτήτων ελέγχου. Έτσι, οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους στόχους τους, να διατηρήσουν τους κινδύνους τους στο ελάχιστο και να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα κατά την περίοδο Covid-19. Με τη βοήθεια δραστηριοτήτων ελέγχου, οι δυσκολίες που συναντήθηκαν στην περίοδο του Covid-19 θα μπορούσαν να επιλυθούν. Επιπλέον, προτάθηκε στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν προς την κατεύθυνση της ψηφιοποίησης (TheWorldBank, 2021).

#### **4. Πληροφορία και επικοινωνία**

Οι πληροφορίες είναι ουσιαστικά μέσα για την επίτευξη των στόχων του εσωτερικού ελέγχου. Οι πληροφορίες είναι απαραίτητες και απαιτούμενες σε όλα τα επίπεδα της μονάδας για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου και την επίτευξη των στόχων του. Ως εκ τούτου, ένα σύνολο σχετικών και αξιόπιστων πληροφοριών πρέπει να προσδιορίζεται σε κατάλληλη μορφή και χρονοδιάγραμμα, ώστε το προσωπικό να μπορεί να ασκεί εσωτερικό έλεγχο και άλλες ευθύνες. Προκειμένου η διαχείριση να είναι αποτελεσματική, όλες οι πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες, συγκεκριμένες, έγκαιρες, ακριβείς, σχεδιασμένες, χρησιμοποιήσιμες και συγκρίσιμες, καθώς και προσβάσιμες (Alslihat et al., 2017).

Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να είναι οικονομικές ή μη και να σχετίζονται με λειτουργίες, εσωτερικές, εξωτερικές ή να σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατάσταση. (Wilkinson et al., 2000). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι εδώ βρίσκεται ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα, πώς να κοινοποιούνται πληροφορίες σχετικά με το τι έχει επιτευχθεί από τους στόχους της εταιρείας που ιδρύθηκε και το αποτέλεσμα του εσωτερικού ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου για τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων. Σχετικά με αυτό το στοιχείο, η επικοινωνία έχει ως στόχο την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών σε κάθε τμήμα της επιχείρησης.

Επομένως, όλες οι συναλλαγές καταγράφονται. Ταυτόχρονα, οι συναλλαγές αυτές οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να ταξινομηθούν και να παρουσιαστούν ως αναφορά. Με αυτόν τον τρόπο, οι συναλλαγές μπορούν να παρακολουθούνται εύκολα. Η ροή πληροφοριών στην επιχείρηση πρέπει να είναι αξιόπιστη και κατάλληλη για χρήση. Επίσης, οι πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται σε όσους τις χρειάζονται στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, είναι επιτακτική ανάγκη οι διευθυντές της επιχείρησης να ενημερώνουν με σαφήνεια το προσωπικό για τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους και να επικοινωνούν προς αυτή την κατεύθυνση. Το προσωπικό θα πρέπει να επικοινωνήσει με τους διευθυντές επιχειρήσεων σχετικά με τα πιθανά προβλήματα. Επιπλέον, είναι σημαντικό η ροή των πληροφοριών να πραγματοποιείται τόσο με τους εσωτερικούς όσο και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς της επιχείρησης (Nyakarimi & Karwirwa, 2015).

Κατά τη διάρκεια της περιόδου Covid-19, υπήρξαν ορισμένα προβλήματα καθώς η ροή πληροφοριών και η επικοινωνία δεν εμφανίστηκαν πρόσωπο με πρόσωπο στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η παροχή ροής πληροφοριών και επικοινωνίας με μεθόδους όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το βίντεο και η τηλεδιάσκεψη επέτρεψε τη διατήρηση περισσότερων αρχείων. Έτσι, προέκυψαν οφέλη και όσον αφορά τους εσωτερικούς ελέγχους. Επίσης, η ξαφνική μετάβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και την εξ αποστάσεως εργασία είχε προκαλέσει διακοπή των δικτύων πληροφόρησης και επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, προτάθηκαν πιο διαφανείς πληροφορίες και πιο αποτελεσματική επικοινωνία κατά την περίοδο Covid-19 (McKinsey&Company, 2020).

## **5. Παρακολούθηση**

Οι δραστηριότητες παρακολούθησης σχετίζονται με τη συνεχή ή περιοδική αξιολόγηση της ποιότητας της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό της έκτασης εφαρμογής του ελέγχου υπό το φως του σχεδιασμού και τον καθορισμό της δυνατότητας ενεργοποίησής του σύμφωνα με την αλλαγή των περιβαλλόντων συνθηκών. Οι πληροφορίες αξιολόγησης και προσαρμογής λαμβάνονται από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένης της μελέτης εσωτερικού ελέγχου, των εκθέσεων εσωτερικού ελεγκτή και της ανατροφοδότησης από το προσωπικό (Arens&Lobak, 2002).



Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων, οι ερευνητές πρέπει να παρέχουν ένα σύνολο βασικών στοιχείων. Με τη βοήθεια της συνιστώσας παρακολούθησης, προσδιορίζεται εάν οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους στόχους τους ή όχι. Ταυτόχρονα, στόχος είναι οι επιχειρήσεις να μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφοροποιητικές καταστάσεις. Καθορίζεται επίσης σε ποιους τομείς υπάρχουν ελλείψεις στις επιχειρήσεις. Δεν αρκεί η καθιέρωση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται σε τακτά χρονικά διαστήματα η επάρκεια και η σωστή λειτουργία του καθιερωμένου συστήματος εσωτερικών ελέγχων.

Επιπλέον, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν προηγουμένως επιλύονται και διορθώνονται. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να σχετίζονται με ακατάλληλο σχεδιασμό και εκτέλεση εσωτερικών ελέγχων, μη επίτευξη των στόχων λειτουργίας, αναξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις, ζητήματα συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς, αναποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, εσφαλμένη υλοποίηση των δραστηριοτήτων ελέγχου και άλλες προγραμματισμένες ενέργειες, δυσμενείς αξιολογήσεις του τμήματος, εσωτερικούς ελέγχους και περιοδικές αξιολογήσεις.

Στην περίοδο Covid-19, έχει γίνει πιο δύσκολο για τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους. Για παράδειγμα, οι αυξήσεις κόστους, ο πληθωρισμός, τα ζητήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι αλλαγές στα μοντέλα πώλησης, η ανάγκη για νέες προσφορές, οι γρήγορες αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και η εισροή ανταγωνιστών από διαφορετικούς κλάδους καθιστούν ακόμη πιο δύσκολο για συγκεκριμένες επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους σε σύγκριση με πρώην όρους (McKinsey&Company, 2020). Η χρηματοοικονομική ευθραυστότητα, η χαμηλή ρευστότητα, η μείωση των μετρητών, η αύξηση των χρεών και τα λάθη προβλέψεων δυσκολεύουν επίσης τα πράγματα για συγκεκριμένους τομείς (Bartiket. al., 2020).

Οι πιστωτικές στενώσεις, η αστάθεια των νομισμάτων, οι αβεβαιότητες και τα προβλήματα στην υιοθέτηση της τεχνολογίας αναγκάζουν τις εταιρείες να επιτύχουν τους στόχους τους αλλά πιο δύσκολα (TheWorldBank, 2021). Παρατηρείται επίσης ότι, εταιρείες με ανεπαρκές ανθρώπινο κεφάλαιο, χαμηλή δημιουργικότητα και ευελιξία καθώς και ανεπαρκείς δεξιότητες καινοτομίας αντιμετωπίζουν μεγάλες

δυσκολίες για να επιτύχουν τους στόχους τους σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους (Gurchiek, 2020).

Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι οργανισμοί που δεν μπορούν να διαχειριστούν το άγχος των πελατών, να βελτιστοποιήσουν την εξ αποστάσεως καθοδήγηση, να χρησιμοποιούν εργαλεία συνεργασίας, να κάνουν αποτελεσματικό προϋπολογισμό και να παρέχουν καλή εξυπηρέτηση πελατών αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες για να επιτύχουν τους στόχους τους (Dixonetal., 2020). Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις έχουν αποδώσει μεγαλύτερη σημασία στην παρακολούθηση των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο των εσωτερικών ελέγχων. Η περίοδος Covid-19 είναι ένα διάστημα που περιλαμβάνει διαφοροποίηση και διακυμάνσεις. Επομένως, η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων έχει σημαντική λειτουργία σε αυτήν την περίοδο.

Επιπλέον, οι δραστηριότητες παρακολούθησης έχουν προσφέρει μεγάλο πλεονέκτημα στον εντοπισμό των ελλείψεων και των αδυναμιών στην επιχείρηση κατά την περίοδο κρίσεων όπως αυτή του Covid-19. Με τις δραστηριότητες παρακολούθησης, είναι δυνατή η παρακολούθηση ξαφνικών και ταχέως εξελισσόμενων αρνητικών συμβάντων, όπως είναι οι κρίσεις ή το ξέσπασμα του Covid-19. Συνιστάται οι δραστηριότητες παρακολούθησης να διεξάγονται συχνότερα κατά την περίοδο Covid-19, καθώς έτσι μπορούν να ληφθούν μέτρα πριν προχωρήσουν τα προβλήματα.

#### **1.4 Υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου**

Οι Elder et al. (2010) αναφέρουν ότι ο έλεγχος είναι η συσσώρευση και αξιολόγηση αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με πληροφορίες για τον προσδιορισμό και την αναφορά του βαθμού αντιστοιχίας μεταξύ των πληροφοριών και των καθιερωμένων κριτηρίων. Οι κύριοι τύποι ελέγχων που διεξάγονται από εξωτερικούς ελεγκτές περιλαμβάνουν τον έλεγχο των οικονομικών δηλώσεων, τον λειτουργικό έλεγχο και τον έλεγχο συμμόρφωσης. Ένας έλεγχος οικονομικών καταστάσεων εξετάζει τις οικονομικές καταστάσεις, τα αρχεία και τις σχετικές λειτουργίες για να διαπιστωθεί η τήρηση των γενικά αποδεκτών λογιστικών αρχών. Για να προσδιορίσει εάν οι πληροφορίες των οικονομικών καταστάσεων είναι αληθείς και δίκαιες, ο ελεγκτής συλλέγει και αξιολογεί στοιχεία στα οποία τελικά βασίζει τη γνώμη του.

Ένας λειτουργικός έλεγχος εξετάζει τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες ενός οργανισμού προκειμένου να αξιολογήσει τις επιδόσεις και να αναπτύξει συστάσεις για βελτιωμένη χρήση των επιχειρηματικών πόρων.

Διενεργείται έλεγχος συμμόρφωσης για να διαπιστωθεί εάν ένας οργανισμός ακολουθεί καθιερωμένες διαδικασίες ή κανόνες, για παράδειγμα νόμους και κανονισμούς και εσωτερικές διαδικασίες. Η έκδοση γνώμης επί των οικονομικών καταστάσεων είναι η κύρια εστίαση ενός ελέγχου οικονομικών καταστάσεων. Οι ελεγκτές αποκτούν εύλογη διασφάλιση για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια. Η διασφάλιση είναι ένα μέτρο του επιπέδου βεβαιότητας που έχει αποκτήσει ο ελεγκτής κατά την ολοκλήρωση του ελέγχου. Σύμφωνα με τους Elder et al. (2010), η εύλογη βεβαιότητα είναι πιθανώς μικρότερη από τη βεβαιότητα ή την απόλυτη βεβαιότητα. Ο ελεγκτής δεν είναι ασφαλιστής ή εγγυητής της ορθότητας των οικονομικών καταστάσεων. Ο ελεγκτής διενεργεί τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων για την ενίσχυση του βαθμού εμπιστοσύνης των σκοπούμενων χρηστών στις οικονομικές καταστάσεις. Χωρίς εξωτερικό έλεγχο, οι λογιστικές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων δεν είναι αξιόπιστες.

## **1.5 Εφαρμογές του εσωτερικού ελέγχου στην εποχή Covid-19**

Οι πανδημίες επηρεάζουν αρνητικά την ανθρώπινη ζωή στην υγεία, την εκπαίδευση και την οικονομία σχεδόν προς κάθε κατεύθυνση. Ωστόσο, δεδομένου ότι η τρέχουσα κατάσταση εντός των επιχειρήσεων βασίζεται σε πρακτικές όπως ο εσωτερικός έλεγχος, έχουν καθοριστεί νέες πολιτικές και ελαχιστοποιήθηκαν οι επιπτώσεις των αρνητικών καταστάσεων. Η μείωση του κινδύνου είναι μία από αυτές τις πολιτικές. Ήταν αναμφισβήτητο ότι θα υπήρχαν οικονομικά προβλήματα που θα αντιμετώπιζαν οι επιχειρήσεις κατά την εποχή του Covid-19, τα οποία όμως με τη βοήθεια του στοιχείου αξιολόγησης κινδύνου των εσωτερικών ελέγχων αντιμετωπίστηκαν σχετικά καλά στις περισσότερες περιπτώσεις.

Η κοινωνική απόσταση, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η εξ αποστάσεως εργασία, η υπερβολική ζήτηση για ιδρύματα που συνδέονται με τον τομέα της υγείας, η απογραφή τροφίμων και βασικών αναγκών, ο περιορισμός των μη βασικών δαπανών και άλλοι περιορισμοί θα μπορούσαν να προβλεφθούν εκ των προτέρων.

Επομένως, χάρη στον παράγοντα εκτίμησης κινδύνου των εσωτερικών ελέγχων, θα μπορούσαν να προβλεφθούν η οικονομική κρίση και τα δυσμενή γεγονότα. Προς αυτή την κατεύθυνση, έχει καταστεί ευκολότερο να αποτραπούν οι κίνδυνοι μέσω της λήψης προφυλάξεων. Επιπλέον, άλλα στοιχεία των εσωτερικών ελέγχων έχουν επίσης συμβάλει σημαντικά στη λήψη προφυλάξεων και στην ανάπτυξη.

Έτσι, αναδείχθηκε ξανά η σημασία των πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου. Η εκτίμηση κινδύνων πραγματοποιείται με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και μετά τα μέτρα που λαμβάνονται, διενεργούνται εργασίες βελτίωσης. Επειδή, ανεξάρτητα από το πόσο ισχυρή είναι η υποδομή μιας επιχείρησης, οι υφιστάμενοι και οι ανώτεροι στην επιχείρηση μπορεί να επηρεαστούν ψυχολογικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας και τα κίνητρα μπορεί να μειωθούν, οι δραστηριότητες ελέγχου μπορούν να εξαλείψουν τέτοια προβλήματα (Papadopoulou, 2020).

Κατά τη διάρκεια της περιόδου Covid-19, έπρεπε να δημιουργηθεί μια ισορροπία μεταξύ της εξοικείωσης με τη νέα παραγγελία σε ορισμένα θέματα και της επιστροφής στην παλιά τάξη με ελεγχόμενο τρόπο σε συγκεκριμένα ζητήματα. Αναμφίβολα, οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι πολύ σημαντικοί σε αυτό το σημείο (ΟΟΣΑ, 2020). Οι εκτιμήσεις για την αξιολόγηση κινδύνου με βάση προηγούμενα κρούσματα, την περίπτωση της γρίπης των χοίρων και το ξέσπασμα του Covid 19 είναι οι εξής (Aven&Renn, 2018):

- Εκτίμηση ή ορισμός κινδύνου των ιδρυμάτων ενόψει αβέβαιων καταστάσεων.
- Καθορισμός του τρόπου διαχείρισης σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση ή κρίση ενεργώντας με μέτρο.
- Ευαισθητοποίηση στη διαδικασία έκθεσης σε κίνδυνο.
- Επικοινωνία.
- Διασφάλιση διαφάνειας για έλεγχο.

Οι χώρες που κατάφεραν να διατηρήσουν αποτελεσματικά τον κίνδυνο και τη διαχείριση κρίσεων μπόρεσαν να σταθούν πιο δυνατά ενάντια στην έξαρση του Covid-19 και να ξεπεράσουν τις οικονομικές δυσκολίες(Akmanetal., 2020).

Αντιθέτως στις χώρες στις οποίες δεν δόθηκε αρκετή προσοχή στη διαχείριση κινδύνου δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν την πανδημία Covid-19 και την οικονομική κρίση που προκάλεσε.

Ο παράγοντας χρόνος είναι σημαντικός και κρίσιμος για την εφαρμογή των εσωτερικών ελέγχων. Εάν τα μέτρα δεν λαμβάνονται έγκαιρα ή νωρίτερα από τις αντίξοες καταστάσεις, τότε δε θα είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά για τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, δεν είναι εύκολο για τις επιχειρήσεις ή τις χώρες να ανακάμψουν όταν δεν προετοιμαστούν για περιόδους κρίσεις (United Nations - UN (2020). Η χρήση ηλεκτρονικών εσωτερικών ελέγχων, ηλεκτρονικού καθολικού, ηλεκτρονικού τιμολογίου, ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, ηλεκτρονικής δήλωσης και συστημάτων ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων έχει αυξηθεί κατά την περίοδο Covid-19.

Το σύστημα ηλεκτρονικών εσωτερικών ελέγχων έχει γίνει δημοφιλές σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς κατά την περίοδο Covid-19, τόσο επειδή παρέχει ευκολία στη χρήση όσο και επειδή παρέχει εξοικονόμηση πόρων. Προβλέπεται επίσης ότι το σύστημα ηλεκτρονικών εσωτερικών ελέγχων θα χρησιμοποιείται περισσότερο στο μέλλον, διότι, σύμφωνα με τις παρατηρήσεις, το σύστημα ηλεκτρονικών εσωτερικών ελέγχων έχει αυξήσει την παραγωγικότητα του προσωπικού κατά την περίοδο του Covid-19. Χάρη στο ηλεκτρονικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων, η ροή πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων διασφαλίζεται επίσης αποτελεσματικά.

Αφού διεκπεραιωθούν όλες οι δραστηριότητες με το ηλεκτρονικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων, στη συνέχεια υπόκεινται σε εσωτερικό και εξωτερικό ανεξάρτητο έλεγχο (Subramaniam et al., 2011). Κατά την περίοδο της πανδημίας, οι λειτουργικές δραστηριότητες, οι ελεγκτικές εργασίες και οι εσωτερικοί έλεγχοι θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως σε ορισμένες περιπτώσεις. Όμως, για να είναι προτιμότερος ο εξ αποστάσεως έλεγχος, οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα να διαθέτουν ένα σταθερό σύστημα εσωτερικού ελέγχου (Powers & Bannen, 2020). Μετά την καθιέρωση του συστήματος ηλεκτρονικού εσωτερικού ελέγχου, οι πληροφορίες που αναφέρονται στους εσωτερικούς ελέγχους μπορούν πλέον να ελεγχθούν διαδικτυακά χάρη στο σύστημα ηλεκτρονικού εσωτερικού ελέγχου (Teeter & Vasarhelyi, 2011).

Τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IOT), τα μεγάλα δεδομένα, η αποθήκευση cloud, οι κρυπτογραφημένες πλατφόρμες κοινής χρήσης δεδομένων, οι συνεχείς έλεγχοι, ο έλεγχος 4.0, ο ευκίνητος έλεγχος, ο απομακρυσμένος έλεγχος επί τόπου, ο απομακρυσμένος έλεγχος εκτός τοποθεσίας, ο έλεγχος με υποστήριξη drone και ο εικονικός έλεγχος είναι μερικές από τις εντυπωσιακές έννοιες που σχετίζονται με τους εσωτερικούς ελέγχους και τον έλεγχο που έχουν αυξήσει τη σημασία τους κατά την εποχή του Covid-19 (ISO&IAF, 2020, Appelbaum et.al., 2020). Φαίνεται ότι ο Covid-19 έχει ευρεία οικονομική επίδραση στις δομές λογιστικής, ελέγχου και εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα (Grant Thornton, 2020).

Κατά τη διάρκεια του Covid-19, η εφαρμογή νέων τεχνικών ελέγχου για τη λήψη δεδομένων στον τομέα του ελέγχου, ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών κινδύνων και το επίπεδο εσωτερικών ελέγχων λόγω των αβεβαιοτήτων που βιώθηκαν, η εξέταση θεμάτων όπως η ουσιαστικότητα, οι ηθικές αρχές και η ανεξαρτησία και η ανθρώπινη υγεία έχουν γίνει σημαντικά στον τομέα της λογιστικής και του εσωτερικού ελέγχου (IFAC, 2020a). Οι ανεπαρκείς εσωτερικοί έλεγχοι και οι δυσκολίες στην απόκτηση των απαραίτητων πορισμάτων ελέγχου ενδέχεται να εγείρουν κάποια συζήτηση σχετικά με την ποιότητα του ελέγχου και των οικονομικών εκθέσεων στο μέλλον.

Επιπλέον, αυτές οι αρνητικές καταστάσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον για την εμφάνιση κάποιων παρατυπιών στις επιχειρήσεις και να δημιουργήσουν διάφορες ευκαιρίες για τους εργαζόμενους. Το τρίγωνο της απάτης μπορεί να σημειωθεί ως αυτό σε αυτό το σημείο. Για το λόγο αυτό, οι εξωτερικοί ανεξάρτητοι ελεγκτές που εξετάζουν τις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια και μετά την περίοδο Covid-19 καλούνται να εξετάσουν αυτά τα θέματα λόγω της έννοιας του επαγγελματικού σκεπτικισμού. Επίσης, ο ελεγκτής θα πρέπει να διατηρεί επαγγελματικό σκεπτικισμό όταν εξετάζει εναλλακτική εργασία και εκτελεί εναλλακτικές διαδικασίες ελέγχου λόγω αλλαγών στους εσωτερικούς ελέγχους της εταιρείας (Poole, 2020).

Ο ελεγκτής θα πρέπει επίσης να κάνει ένα σχέδιο ελέγχου σύμφωνα πλέον με την πανδημία Covid-19. Επιπλέον, ο ελεγκτής θα πρέπει να συλλέγει αρκετά επαληθεύσιμα στοιχεία από εναλλακτικές μεθόδους με τρόπο που να ελαχιστοποιεί

τον ελεγκτικό κίνδυνο. Εδώ θα πρέπει να εξεταστεί η ανεπαρκής λειτουργία των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης που προκλήθηκε από την πανδημία σε αυτήν την περίοδο (Arnold, 2020). Απαιτούνται αναλυτικές δοκιμές και δοκιμές διαδικασίας για να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι λειτουργούν τις συναλλαγές και να καθοριστεί εάν οι έλεγχοι είναι επαρκώς σχεδιασμένοι και αποτελεσματικοί. Λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας των εργαζομένων κατά την περίοδο Covid-19 αλλά και την μετά Covid-19 εποχή, το περιβάλλον ελέγχου και οι κίνδυνοι των επιχειρήσεων ενδέχεται να έχουν αλλάξει σε σύγκριση με προηγούμενες περιόδους.

Στο πλαίσιο αυτού του νεοσύστατου περιβάλλοντος ελέγχου και των κινδύνων, θα πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί εάν οι δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης είναι κατάλληλες να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως. Για το σκοπό αυτό, είναι σημαντικό οι ελεγκτές και οι επιχειρήσεις να διαθέτουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή. Εάν δεν είναι διαθέσιμη η κατάλληλη τεχνολογική υποδομή, δεν θα είναι δυνατή η αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου. Επιπλέον, οι διευθυντές θα πρέπει να γνωστοποιούν και να αναφέρουν όλες τις σημαντικές επιπτώσεις του Covid-19 στις οικονομικές αναφορές και στις σχετικές γνωστοποιήσεις οικονομικών καταστάσεων (Deloitte, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, αποδείχθηκε ότι είναι απαραίτητο οι εξωτερικοί ελεγκτές να προετοιμάσουν το σχέδιο ελέγχου, λαμβάνοντας υπόψη την κατάχρηση περιουσιακών στοιχείων των επιχειρήσεων και την πιθανότητα απάτης στις οικονομικές εκθέσεις. Όλα αυτά είναι εξαιρετικά σημαντικά για μία επιχείρηση (Demirkol & Kızıllı, 2021). Λόγω των προβλημάτων απόκτησης ελεγκτικών τεκμηρίων κατά την εποχή του Covid-19 και του ανεπαρκούς επιπέδου εσωτερικών ελέγχων στις επιχειρήσεις, είναι πιθανό να υπάρχει αμφιβολία για την ποιότητα των οικονομικών καταστάσεων που καταρτίζονται μετά τον έλεγχο. Ωστόσο, αναφέρεται ότι οι ελεγκτές λαμβάνουν συντηρητικά μέτρα κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης εφαρμόζοντας περισσότερες ελεγκτικές τεχνικές, όχι μόνο αυξάνοντας την τάση τους να εκφράζουν έγκυρες εκθέσεις, αλλά και επεκτείνοντας τις ελεγκτικές τους προσπάθειες (Xu et al., 2013).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1 Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ο ρόλος του στις επιχειρήσεις**

Ο θεμελιώδης ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στους οργανισμούς έχει οδηγήσει σε εκτεταμένη έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Οι ερευνητές υποστηρίζουν την ανάγκη για μια ισχυρή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις επειδή προσθέτει αξιοπιστία (Sobel, 2015). Οι Cohen και Sayag (2010) επισημαίνουν ότι ο πρωταρχικός στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Whittington και Pany (2010), οι εσωτερικοί ελεγκτές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη της απάτης, στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Οι Asiedu και Deffor (2017) εξέτασαν τον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με τη διαφθορά και την απάτη στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Σημείωσαν ότι υπάρχουν λίγα στοιχεία που να υποδηλώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος είχε οποιαδήποτε επίδραση στη διαφθορά, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Αυτό κατέδειξε την ανάγκη διεξαγωγής περαιτέρω έρευνας σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο ως υποκατάστατο για να συμβάλει στην προώθηση της διαφάνειας, στην ενίσχυση της κουλτούρας λογοδοσίας και στη μείωση της διαφθοράς στις αναπτυσσόμενες χώρες. Το πιο σημαντικό, είναι ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν μοναδικές προκλήσεις και ρυθμίσεις που απαιτούν περισσότερη έρευνα για να αποσαφηνιστεί πώς οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να υποστηρίξουν τους δημόσιους οργανισμούς από όλες αυτές τις απόψεις.

Ο Ridley (2008) υποστηρίζει περαιτέρω ότι η οικονομία είναι η μέτρηση της έκτασης της χρήσης περιορισμένων πόρων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου για την εκτέλεση των καθηκόντων της. Η αποτελεσματικότητα αξιολογεί τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και των πόρων που



χρησιμοποιούνται. Η αποτελεσματικότητα δίνει έμφαση στην επίτευξη του αποτελέσματος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Αντίθετα, άλλες μελέτες δείχνουν ότι παρά την οικονομική ικανότητα ή την αποτελεσματικότητα μιας λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, θα είναι μάταιο εάν ο εσωτερικός έλεγχος είναι αναποτελεσματικός (Dellai & Omri, 2016). Μια μετά-ανάλυση από τους Kwon και Banks (2004) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δέσμευση του ελεγκτή στον οργανισμό σχετίζεται στενά με τη σημασία της εργασίας. Ο εσωτερικός έλεγχος υπερβαίνει τον ρόλο της λειτουργίας απλώς ενός μηχανισμού ανίχνευσης απάτης. Περιλαμβάνει την εξέταση και τον καθορισμό εσωτερικών ελέγχων για τη διαπίστωση της επάρκειάς τους, την αξιολόγηση της ακρίβειας και της καταλληλότητας των οικονομικών αναφορών και των σχετικών αρχείων για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανόνες και τους κανονισμούς και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης των οικονομικών πόρων που έχουν στη διάθεση της διοίκησης και των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Enofe et al. (2013), ο εσωτερικός έλεγχος έχει σκοπό να παράγει εποικοδομητική κριτική για να βοηθήσει τους οργανισμούς να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Αυτό είναι σύμφωνο με τους Bou-Raad (2000) και Asiedu και Deffor (2017), οι οποίοι ισχυρίζονται ότι ο εσωτερικός έλεγχος εντοπίζει ελαττώματα, διασφαλίζει τη διόρθωση αυτών των ελαττωμάτων και εμποδίζει τις διορθώσεις να μετατραπούν ξανά σε ελαττώματα. Το συμπέρασμα είναι ότι ο κύριος σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εντοπίσει τις αδυναμίες και να παράσχει πιθανές διορθώσεις σε αυτές τις αδυναμίες. Οι Silvaetal. (2019) συνοψίζουν τους στόχους του εσωτερικού ελέγχου, που είναι η λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, οι αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις, η πρόληψη και ανίχνευση απάτης και η συμμόρφωση με κανόνες και κανονισμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι καθοριστικός στη διασφάλιση ότι η διοίκηση επιτυγχάνει τους στόχους της εφαρμόζοντας ένα υγιές σύστημα εσωτερικού ελέγχου που διευκολύνει την πρόληψη κινδύνων και τον εντοπισμό απάτης (Petraşcu & Tieanu, 2014).

## **2.2 Αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου**

Σύμφωνα με την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι. Για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει να επιτευχθεί ο

επιδιωκόμενος στόχος ή το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Tackie et al. (2016), η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συχνά αντιμετωπίζεται ως προς τα τελικά αποτελέσματα ή τα επιτεύγματα του εσωτερικού ελέγχου. Έχει επίσης οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνει καθορισμένους στόχους (Roussyetal., 2020). Ωστόσο, μέχρι σήμερα, η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ως «μαύρο κουτί» από πολλούς ερευνητές (Lenzetal., 2018).

Η ανάγκη μέτρησης και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών ελέγχων εκφράστηκε από διαφορετικούς ερευνητές και επαγγελματίες (Coetzee & Erasmus, 2017). Η έλλειψη ενός πανταχού γενικού πλαισίου θεωρήθηκε σημαντική πρόκληση για την επίτευξη αυτών των λειτουργιών. Άλλες μελέτες (Alzeban & Gwilliam, 2014, Salehi, 2016) διερεύνησαν την επιτυχία των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά το κατά πόσον ήταν σε θέση να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις ανάγκες των ελεγκτών και αξιολόγησαν πόσο ικανοποιημένος ήταν ένας πελάτης με την εργασία τους. ελεγκτές. Τέλος, αρκετές μελέτες (Carcello et al. 2018; Drogalas et al., 2015) χρησιμοποίησαν έμμεσα μέτρα, ιδιαίτερα τον βαθμό υποστήριξης που δόθηκε στις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου. Δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συνδέεται με στόχους, έχει συνδεθεί με δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.

Οι Al-Twaijry et al. (2003) αναφέρουν ότι οι λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου, όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικά, προσθέτουν αξία στους οργανισμούς βελτιώνοντας τις λειτουργίες και ενισχύοντας την οικονομική απόδοση. Οι Dellai και Omri (2016) και Gros et al. (2017) υποστηρίζουν ότι μια αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρέχοντας την υψηλότερη ποιότητα οικονομικής αναφοράς και ενισχύοντας τις κυβερνητικές διαδικασίες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου για δύο λόγους, ο πρώτος είναι να αξιολογηθεί η ποιότητα των λειτουργιών απόδοσης και να καθοριστεί εάν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εφαρμόζεται με ικανοποιητικό τρόπο. Το δεύτερο είναι ότι η εκτίμηση μπορεί να χρησιμεύσει ως κίνητρο για τον οργανισμό και το άτομο για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Mihret et al., 2010).

Σαφώς, οι αποτελεσματικές λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου έχουν σχέση με τη διακυβέρνηση και τη λογοδοσία ενός οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντικούς στόχους να επιτύχει, γεγονός που τον καθιστά πολύτιμο για τον οργανισμό. Όταν είναι αποτελεσματικός, ο εσωτερικός έλεγχος έχει πολλά οφέλη (Okodo et al., 2019). Για παράδειγμα, η διακυβέρνηση, η λογοδοσία, η απόδοση, η ικανότητα προγραμματισμού και ελέγχου ενισχύονται μέσω του ισχυρού και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Όταν ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης του κινδύνου, του ελέγχου και της διαδικασίας διακυβέρνησης, επιτυγχάνει τους καθορισμένους στόχους του. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι αποτελεσματικός σε τέτοιες περιπτώσεις (Badara & Saidin, 2013). Πολλά κριτήρια έχουν προταθεί για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου (Alzeban & Gwilliam, 2014).

Ορισμένα από αυτά τα κριτήρια σχετίζονται με οικονομικούς παράγοντες. Η επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης, που σχετίζεται με την ποιότητα ή την αποτελεσματικότητα, έχει επίσης προταθεί ως κριτήριο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Οι Turetken et al. (2019) χρησιμοποίησαν ένα διαφορετικό σύνολο δεικτών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Ισχυρίστηκαν ότι ο τύπος της οντότητας που μετράται μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση των δεικτών αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου. Η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων που διεξάγονται από τον ελεγκτή αποτελεί τη βάση για αυτή τη διαδικασία. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση με τα πρότυπα, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση ελεγκτικών δραστηριοτήτων και την κοινοποίηση των πορισμάτων τους.

Οι δείκτες εκροών συνδέονται με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του εσωτερικού ελέγχου και φαίνεται να συνάδουν με την ανάγκη εξέτασης των αλλαγών στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Οι δείκτες αποτελεσμάτων, από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιούν την επιρροή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος της διαδικασίας ελέγχου στην επιχείρηση. Αυτοί οι δείκτες περικλείουν διάφορες πτυχές, όπως το μειωμένο κόστος που οφείλεται στην εφαρμογή των συστάσεων του εσωτερικού ελεγκτή ή στην αύξηση των κερδών και στην απόδοση που σχετίζεται με τα έσοδα ενός δεδομένου οργανισμού. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός έλεγχος

διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εξακρίβωση της ευρωστίας των οικονομικών και λειτουργικών ελέγχων (Dittenhofer, 2001b). Επιπλέον, τα πρότυπα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου λειτουργούν ως μια μορφή διασφάλισης ότι οι οργανισμοί συμμορφώνονται με κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες. Όλες αυτές οι λειτουργίες εγγυώνται ότι οι οργανωτικοί πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και προστατεύονται κατάλληλα (Al-Twaijry et al., 2003).

Σύμφωνα με άλλες έρευνες, η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μετριέται από την ποιότητα της απόδοσης (Salehi, 2016). Ημελέτη του Salehi (2016) χρησιμοποίησε ένα συγκεκριμένο μέτρο της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου με βάση την ποιότητα της απόδοσης που παρέχεται από τα τμήματα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο είναι σύμφωνο με τους Alzeban και Gwilliam (2014). Η συνολική μέτρηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου πραγματοποιείται με βάση διαφορετικές πτυχές της απόδοσης του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας προγραμματισμού, της ενίσχυσης της παραγωγικότητας του οργανισμού, της αξιολόγησης της συνέπειας των αποτελεσμάτων με καθορισμένους στόχους, την εφαρμογή των συστάσεων εσωτερικού ελέγχου, την αξιολόγηση και τη βελτίωση διαχείρισης κινδύνων.

## **2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου**

### **2.3.1 Υποστήριξη της ανώτατης διαχείρισης**

Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης θεωρείται ως ο πρώτος εξωτερικός παράγοντας στη θεωρία που βασίζεται σε πόρους που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο ορισμός του εσωτερικού ελέγχου ενσωματώνει διαφορετικούς παράγοντες, όπως ένα αποδεκτό επίπεδο διακυβέρνησης που σχετίζεται, σε κάποιο βαθμό, με τον επαγγελματισμό της διοίκησης για τη διασφάλιση μιας ολοκληρωμένης λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου (Alzeban & Gwilliam, 2014). Για να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους ελέγχου τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να διατηρούν στενή σχέση με τη διοίκηση του οργανισμού στην καθημερινή τους εργασία. Ωστόσο, η έλλειψη υποστήριξης και οι αρνητικές αντιλήψεις υπονομεύουν την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να επιτύχει τους στόχους του (Onumah & Yao, 2012).

Σύμφωνα με τους Alkebsi και Aziz (2018), η θεωρία που βασίζεται στους πόρους βοηθά στην αποσαφήνιση της σχέσης μεταξύ του προσωπικού και της ανώτατης διοίκησης, η οποία έχει την εξουσία να ελέγχει τους πόρους. Ως εκ τούτου, σε αντάλλαγμα για υποστήριξη, οι εσωτερικοί ελεγκτές εργάζονται σκληρότερα για να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο Salehi (2016) διεξήγαγε μια έρευνα για τον εσωτερικό έλεγχο και ανέφερε ότι η ανώτατη διοίκηση αναγνωρίστηκε ως κρίσιμος παράγοντας επικύρωσης για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Σε μια μελέτη οι Mihret και Yismaw (2007) αποκάλυψαν ότι η σωστή ανταπόκριση στα ευρήματα του ελέγχου καθώς και η δέσμευση για ενίσχυση του εσωτερικού ελέγχου ήταν καθοριστικής σημασίας για την επίδειξη υποστήριξης της διοίκησης και είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο Bednarek (2018) δήλωσε ότι η ανταπόκριση στα ευρήματα εσωτερικού ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση ήταν απαραίτητη για την υποστήριξη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Cohen και Sayag (2010) αποκάλυψαν ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης συσχετίστηκε θετικά και σημαντικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, δεδομένου ότι η επιτυχία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο υποστήριξης της διοίκησης. Οι Alzeban και Gwilliam (2014) βρήκαν ότι η υποστήριξη της διοίκησης συσχετίστηκε επίσης θετικά με διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, όπως η πρόσληψη εκπαιδευμένου, έμπειρου και αφοσιωμένου προσωπικού, η παροχή των απαιτούμενων πόρων, η ενίσχυση της σχέσης με εξωτερικούς ελεγκτές και η διασφάλιση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου. Η υποστήριξη της διαχείρισης μπορεί επίσης να αποδειχθεί μέσω της επαρκούς χρηματοδότησης της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και μέσω της παροχής πρόσβασης σε όλες τις εγκαταστάσεις.

Οι Alzeban και Sawan (2013) υποδεικνύουν ότι για να είναι σε θέση να εκτελούν σωστά την εργασία τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να έχουν κατάλληλο προϋπολογισμό και πρόσβαση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Μια μελέτη από τους Christopheretal. (2009) έδειξε ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές επιλέγονται μερικές φορές για να γίνουν μελλοντικοί διευθυντές στους οργανισμούς που υπηρετούν. Είναι σύνηθες οι εσωτερικοί ελεγκτές να αλληλεπιδρούν με την ανώτατη

διοίκηση μέσω του Οικονομικού Διευθυντή (CFO) του οργανισμού τους, καθώς ο προϋπολογισμός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εγκρίνεται είτε από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) είτε από τον Οικονομικό Διευθυντή. Η έγκριση των προϋπολογισμών από την ανώτατη διοίκηση και η ηθική ή/και φυσική υποστήριξη επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

Ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητα είναι δυνατή μόνο όταν υπάρχει σημαντική υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης σε όλα τα μέρη του οργανισμού. Με υποστήριξη υψηλού επιπέδου διαχείρισης, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να αποκτήσουν ευκολότερα πρόσβαση σε πόρους για την εκτέλεση εργασιών και την εκπλήρωση των ευθυνών τους. Επιπλέον, ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να έχει την εξουσία να προσλαμβάνει ειδικευμένους υπαλλήλους και να τους εκπαιδεύει, βελτιώνοντας έτσι τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητά τους (Alzeban & Sawan 2013).

Οι Alkebsi και Aziz (2018) συνέδεσαν τον ρόλο της ανώτατης διοίκησης με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προτείνοντας ότι η ανώτατη διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στρατολογώντας εσωτερικούς ελεγκτές υψηλής ειδίκευσης που υποστηρίζονται καλά και διαθέτουν επαρκή εξοπλισμό για να εκτελούν τις ευθύνες τους. Επιπλέον, η μελέτη χρησιμοποίησε τη θεωρία που βασίζεται σε πόρους για να δείξει ότι η ανώτατη διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τους υλικούς και άυλους πόρους του οργανισμού. Οι Cohen και Sayag (2010), Alzeban and Gwilliam (2014) τόνισαν ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι ένας ουσιαστικός πόρος που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

### **2.3.2 Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως ο δεύτερος εξωτερικός παράγοντας στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση τις θεμελιώδεις παραδοχές που μαθαίνουν και μοιράζονται οι οργανισμοί ως απάντηση στην επίλυση ζητημάτων που σχετίζονται με την εξωτερική προσαρμογή. Αυτά ενσωματώνονται στους οργανισμούς μέσω της εσωτερικής ολοκλήρωσης

διδάσκοντας στους νέους υπαλλήλους τις έννοιες που χρησιμοποιούνται για την επίλυση προβλημάτων εντός του οργανισμού. Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία είναι μοναδική σε αυτόν τον οργανισμό, διαμορφώνεται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και σε ορατές και αόρατες διαστάσεις της ταυτότητας του οργανισμού (Roth, 2017).

Η αποστολή του οργανισμού, η φιλοσοφία και οι αξίες του αντικατοπτρίζονται στην ορατή διάσταση, ενώ οι άγραφες αξίες που καθοδηγούν τις ενέργειες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων εντός του οργανισμού αντικατοπτρίζονται στην αόρατη διάσταση (McDermott & O'Dell, 2001). Σαφώς, η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί σημαντικό αντίκτυπο στη βελτίωση και την διαφοροποίηση των οργανωτικών στρατηγικών. Ουσιαστικά, ο πολιτισμός συνδέει άμεσα τη στρατηγική με τις συνέπειες. Όπως τονίστηκε από τον Hofstede (1984), ο πολιτισμός είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει διαφορετικά στοιχεία. Εντοπίζει έξι διαστάσεις στο πλαίσιο του που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των εθνικών πολιτισμών, συγκεκριμένα, απόσταση εξουσίας, αποφυγή αβεβαιότητας, ατομικισμός έναντι συλλογικότητας και μακροπρόθεσμος έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού.

Στη λεπτομερή τους ανάλυση των παραγόντων ζήτησης και προσφοράς που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, οι Lenz και Hahn (2015) ανέφεραν την οργανωτική κουλτούρα ως πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η ασάφεια του ρόλου και η σύγκρουση μεταξύ των ατόμων στον οργανισμό είχαν αρνητικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ιδιαίτερα η έλλειψη εμπιστοσύνης αναγνωρίστηκε ως κρίσιμο ζήτημα. Ο Alzeban (2015a) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι πιο αποτελεσματικός όταν υπάρχει θετική οργανωτική κουλτούρα όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού, τις ανταμοιβές, τα συστήματα πληροφοριών, τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη και την οργανωτική δομή.

### 2.3.3 Ανεξαρτησία εσωτερικού ελέγχου

Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ως ο τρίτος εξωτερικός παράγοντας στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η έννοια της ανεξαρτησίας έχει οριστεί από το Ινστιτούτο των Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA, 2017) ως η ελευθερία από όρους που περιορίζουν την ικανότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου να εκτελεί τις ευθύνες της χωρίς μεροληψία. Η έννοια της ανεξαρτησίας επιτρέπει στους εσωτερικούς ελεγκτές να είναι σε θέση να εκφράζουν τις απόψεις τους με ειλικρίνεια, χωρίς φόβο. Εάν τέτοιες προκλήσεις έθεταν σε κίνδυνο τη διαδικασία ελέγχου, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού θα μπορούσε να περιοριστεί (Asiedu & Deffor, 2017, Shohihah et al., 2018).

Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να ασκούν τα καθήκοντά τους με αμερόληπτο τρόπο μόνο εάν ασκούν πλήρη ελευθερία ή ανεξαρτησία από τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού. Πρέπει επίσης να αποφεύγουν οποιαδήποτε ανάμειξη στο σχεδιασμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (Lenz & Hahn, 2015). Μια επιτροπή ελέγχου είναι ένα σημαντικό συστατικό της οικονομικής διαχείρισης και λογοδοσίας και η ίδρυσή τους σε φορείς του δημόσιου τομέα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση της ανεξαρτησίας και την ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εσωτερικών ελεγκτών και του συμβουλίου ενός οργανισμού (Trotman & Duncan, 2018).

Επιπλέον, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει την επιτροπή ελέγχου στην επίβλεψη της διαχείρισης κινδύνων και της υποβολής εκθέσεων, συγκεκριμένα του ζητήματος της ασυμμετρίας πληροφοριών, το οποίο είναι αποτέλεσμα μιας επιτροπής ελέγχου που δεν έχει άμεση πρόσβαση στο ίδιο επίπεδο πληροφοριών με τη διοίκηση (Trotman & Duncan, 2018). Αυτό το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με τη συνεργασία με εσωτερικούς ελεγκτές (Soh & Martinov-Bennie, 2009). Οι Alzeban και Gwilliam (2014) τονίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Αυτή η άποψη επιβεβαιώνεται από τη μελέτη των Noraini et al. (2018), οι οποίοι δηλώνουν ότι η ανεξαρτησία καθορίζει την αξιοπιστία, την ακεραιότητα και την πραγματικότητα των λειτουργικών και οικονομικών πληροφοριών.



Οι Kamau et al. (2014) υποστηρίζουν ότι τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται τους εσωτερικούς ελεγκτές ως υπαλλήλους τους και θεωρούν τις συστάσεις του εσωτερικού ελεγκτή ως απλώς μια τυπική διαδικασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού. Δεδομένου ότι ορισμένοι διευθυντές και στελέχη θεωρούν τους εσωτερικούς ελεγκτές ως υπαλλήλους τους, προτρέπουν τους εσωτερικούς ελεγκτές εμπλεκοντάς τους σε διευθυντικά καθήκοντα. Αυτό είναι το σημείο όπου μάνατζερ και στελέχη απειλούν την ανεξαρτησία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Οι Shohihah et al. (2018) διευκρίνισαν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές με ανοιχτή πρόσβαση σε κάθε μονάδα εργασίας και σε όλους τους εργαζόμενους επιδεικνύουν εξαιρετική ανεξαρτησία.

Αυτό συνεπάγεται ότι ένας εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελεί ένα έργο ελέγχου χωρίς κανενός είδους διακοπή ή ανάμειξη από τον ελεγχόμενο. Η μελέτη τους επικεντρώθηκε στην προσβασιμότητα των δεδομένων, η οποία αντικατοπτρίζει την απεριόριστη δύναμη του ελέγχου. Επιτρέπει στον εσωτερικό ελεγκτή να προγραμματίζει με ευκολία, να εκτελεί τη δραστηριότητα ελέγχου και να αναφέρει τα ευρήματα του ελέγχου χωρίς αδικαιολόγητη επιρροή ή παρέμβαση από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι η ανεξαρτησία έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται από τους Chang et al. (2019) που απέδειξαν ότι η έλλειψη ανεξαρτησίας αποτελεί εμπόδιο για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο, ιδιαίτερα τη δύναμη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Alzeban και Sawan (2013) ανέφεραν ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει ανύπαρκτο οργανωτικό καθεστώς, πράγμα που σημαίνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούν ότι είναι πολύ δύσκολο να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους. Οι Alzeban και Gwilliam (2014) συμφωνούν, δηλώνοντας ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να αποφεύγουν τη σύγκρουση συμφερόντων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ως εκ τούτου, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να παραμείνουν αμερόληπτοι και ουδέτεροι για την αποτροπή τυχόν σύγκρουσης συμφερόντων κατά τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την υποβολή έκθεσης.

Οι Alqudah et al. (2019) εφάρμοσε επίσης τη θεωρία που βασίζεται σε πόρους για να δείξουν ότι ο εξωτερικός παράγοντας της ανεξαρτησίας θα μπορούσε να παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τόσο τα άυλα όσο και τα

υλικά περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Οι Alqudah et al. (2019) συμφωνούν ότι η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναμένεται να είναι πιο αποτελεσματικός όταν είναι πιο ανεξάρτητος, όπως αντικατοπτρίζεται στην απόκτηση άμεσης πρόσβασης στο διοικητικό συμβούλιο και στην ανώτατη διοίκηση.

#### **2.3.4 Μέγεθος της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου**

Το μέγεθος της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ως ο δεύτερος εσωτερικός παράγοντας στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Το μέγεθος της ομάδας του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για τον βαθμό αποτελεσματικότητας της ομάδας. Από αυτή την άποψη, οι Alzeban (2018) και Salehi (2016) τονίζουν ότι το τμήμα ελέγχου πρέπει να είναι εξοπλισμένο με επαρκείς πόρους για να εκτελεί αποτελεσματικά τις ευθύνες του. Ο αριθμός του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου σε σύγκριση με τον όγκο των εργασιακών ευθυνών είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (Ahmad et al., 2009).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών(IIA, 2018), ο διευθύνων σύμβουλος ελέγχου έχει την ευθύνη να διασφαλίζει ότι οι πόροι εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκείς. Από την άποψη αυτή, το ελεγκτικό προσωπικό αναμένεται να ενημερώσει τα ανώτερα στελέχη για τυχόν έλλειψη πόρων. Για να εξασφαλιστεί μια αποτελεσματική διαδικασία ελέγχου, θα πρέπει να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν επαρκείς ελεγκτές για να ενισχύσουν την επαγγελματική τους ικανότητα. Περαιτέρω μελέτες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τον αριθμό των εργαζομένων που εργάζονται απευθείας ως εσωτερικοί ελεγκτές. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική απόδοση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι δυνατή μόνο όταν πληρούνται οι απαιτήσεις προσωπικού, επιτρέποντάς τους να εργάζονται αποτελεσματικά. Αυτή είναι μια άποψη που υποστηρίζεται από τους Coetzee και Erasmus (2017) στο επιχείρημά τους ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συσχετίζεται θετικά με το μέγεθος της ομάδας εσωτερικού ελέγχου καθώς και με τις ικανότητές της και τους κατανεμημένους πόρους.

### **2.3.5 Αξιοποίηση της τεχνολογίας**

Σύμφωνα με τους Almasri et al. (2018), η τεχνολογία είναι διάχυτη, διεισδύοντας σε κάθε πτυχή τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής. Πρέπει να υιοθετηθούν οι τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις για την αποτελεσματική διαχείριση του εξελισσόμενου και ολοένα πιο πολύπλοκου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Curtis et al., 2009). Όπως σημειώθηκε από τους Cannon και Growe (2004), η πληροφορική απαιτείται για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο πολλών επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι οικονομικές καταστάσεις περιέχουν μια περίληψη δεδομένων, τα οποία συλλέγονται, επεξεργάζονται και αποθηκεύονται με χρήση τεχνολογίας πληροφορικής. Οι Alkebsi και Aziz (2018) δήλωσαν ότι οι περισσότερες εταιρείες εξαρτώνται ταχύτατα όλο και περισσότερο από την πληροφορική μέσω, για παράδειγμα, της χρήσης ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και της ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων.

Σύμφωνα με τον Ridley (2008), με τη βοήθεια της πληροφορικής, οι διαδικασίες συναλλαγών πραγματοποιούνται πλέον πιο γρήγορα και με ακρίβεια, γεγονός που έχει οδηγήσει σε βελτιωμένο ανταγωνιστικό και οικονομικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Οι Smidt et al. (2018) διερεύνησαν το Λογισμικό Γενικευμένου Ελέγχου και την υιοθέτηση και εφαρμογή του από οργανισμούς της Αυστραλίας κατά την εκτέλεση εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματά τους αποκάλυψαν ότι το Λογισμικό Γενικευμένου Ελέγχου είναι ένα δημοφιλές εργαλείο βασισμένο στην τεχνολογία κατάλληλο για εσωτερικό έλεγχο, ειδικά για δοκιμές και ελέγχους. Ωστόσο, το Λογισμικό Γενικευμένου Ελέγχου εξακολουθεί να υποχρησιμοποιείται από τις λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου σε όλο τον κόσμο, παρά την εξέχουσα θέση της πληροφορικής και τα τεράστια δεδομένα με τα οποία πρέπει να εργαστούν οι οργανισμοί.

### **2.3.6 Ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών**

Η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών είναι άλλος ένας εσωτερικός παράγοντας στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η ικανότητα αναφέρεται συνήθως στην ικανότητα των ελεγκτών να εκτελούν με επιμέλεια τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις επαγγελματικές αρχές και τα πρότυπα του ελέγχου. Το Ινστιτούτο των

Εσωτερικών Ελεγκτών ορίζει την ικανότητα ως τη δεξιότητα ενός ατόμου να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία ή να εκτελέσει μια εργασία με κατάλληλο τρόπο, αντικατοπτρίζοντας ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφοράς (ΠΑ, 2017). Οι Huang et al. (2019) ενισχύουν τον ισχυρισμό του Ινστιτούτου των Εσωτερικών Ελεγκτών, σημειώνοντας ότι η ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών αποδίδεται στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τους D'Onza et al. (2015), η ικανότητα του προσωπικού είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για μια αποτελεσματική λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Επομένως, για να είναι αποτελεσματικοί, οι εσωτερικοί ελεγκτές απαιτούν την κατάλληλη επάρκεια για να εκτελούν τα καθήκοντά τους επαρκώς. Οι Okodo et al. (2019) συμφωνούν, δηλώνοντας ότι η πρόσληψη εσωτερικών ελεγκτών καθώς και η εποπτεία των μελών της είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση μιας αποτελεσματικής λειτουργίας ελέγχου. Οι Drogalasetal. (2015) επιβεβαιώνουν ότι η τεχνική ικανότητα και η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητες για έναν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο. Οι ικανοί εσωτερικοί ελεγκτές ενισχύουν επίσης την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς συμβάλλουν στην αναγνώριση της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου εντός ενός οργανισμού (Bednarek, 2018).

Η ποιότητα ενός ελέγχου αντικατοπτρίζεται ουσιαστικά στην ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα με τους Shohihahetal. (2018), η εργασιακή εμπειρία θεωρείται χρήσιμο εργαλείο για την προώθηση της ικανότητας εσωτερικού ελέγχου. Οι Cohen και Sayag (2010) προσθέτουν ότι η διάρκεια της εμπειρίας είναι καθοριστικός παράγοντας της εμπειρίας και των γνώσεων των ελεγκτών. Οι Burnaby και Hass (2009) υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές χρειάζονται ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων για να επιτύχουν επαρκή απόδοση, με βάση τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα στα τμήματα εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, οι Drogalasetal. (2015) σημειώνουν ότι η ικανότητα μπορεί να αξιολογηθεί από το επίπεδο των επαγγελματικών προσόντων, τον επαγγελματισμό και την προορατικότητα των εργαζομένων, την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού εσωτερικού ελέγχου και των ελεγχόμενων, το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς και τη συμβολή των μελών σε συνεχή επαγγελματική βελτίωση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

### **3.1 Ο ρόλος του κλάδου των αερομεταφορών στην οικονομία**

Οι αερομεταφορές αποτελούν ζωτικό συστατικό κάθε οικονομίας, όχι μόνο σε μακροοικονομικό επίπεδο όσο και στην απασχόληση και τη φορολογική συνεισφορά, αλλά και σε μέσο και κοινωνικοοικονομικό επίπεδο όσον αφορά τις διασυνδέσεις με άλλους τομείς και ιδρύματα, όπως τα νοικοκυριά. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ των αεροπορικών μεταφορών και της οικονομικής ανάπτυξης, αν και απαιτούνται περαιτέρω μελέτες για την κατεύθυνση της αιτιώδους συνάφειας (Hakim & Merkert, 2016). Οι περισσότερες μελέτες χρησιμοποιούν οικονομετρικές τεχνικές για την εκτίμηση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ της εναέριας κυκλοφορίας και των επιπέδων απασχόλησης (Button & Yuan, 2013).

Για παράδειγμα, οι Chang και Chang (2009) χρησιμοποιούν την αιτιότητα του Granger για να ελέγξουν τη σχέση μεταξύ του αεροπορικού φορτίου και της οικονομικής ανάπτυξης στην Ταϊβάν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια συνολοκληρωμένη, μακροχρόνια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Οι Elburz et al. (2017) υποστηρίζουν ότι το μέγεθος του αντίκτυπου είναι ευαίσθητο στο είδος της υποδομής και στο επίπεδο ανάπτυξης, με ορισμένες μελέτες να αναφέρουν μια ασήμαντη, ακόμη και αρνητική σχέση μεταξύ της υποδομής μεταφορών και της

περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης. Συμπεραίνουν ότι τα μοντέλα που περιλαμβάνουν χωρικές επιδράσεις τείνουν να βρίσκουν αρνητικές επιπτώσεις της δημόσιας υποδομής στο περιφερειακό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ). Ενώ οι δημόσιες επενδύσεις υποδομής τονώνουν το ΑΕΠ εντός της περιοχής, οι μεταβολές της παραγωγής σε γειτονικές περιοχές ενδέχεται να επηρεαστούν αρνητικά, εν μέρει λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των περιφερειών.

Οι Elburz et al. (2017) προτείνουν επίσης ότι οι σημαντικές θετικές επιπτώσεις είναι πιο πιθανό να βρεθούν από μελέτες που επικεντρώνονται στις οδικές μεταφορές ή στις τηλεπικοινωνιακές υποδομές, ενώ οι μελέτες που διερευνούν τις υποδομές αεροπορικών και θαλάσσιων μεταφορών τείνουν να βρίσκουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στις περιφερειακές οικονομίες. Επιπλέον, υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις ότι στις ανεπτυγμένες χώρες, οι υποδομές μεταφορών έχουν λιγότερο σημαντική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη από ό,τι στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (Skorobogatova και Kuzmina-Merlino, 2017). Οι Melo et al. (2013) παρομοίως βρίσκουν ισχυρές ενδείξεις ότι οι οδικές μεταφορές συνδέονται με υψηλότερη παραγωγικότητα από τις αεροπορικές μεταφορές. Αυτό υποστηρίζει την πρόταση των Elburz et al. (2017) ότι οι μελέτες που επικεντρώνονται στις αεροπορικές μεταφορές βρίσκουν σημαντικές αρνητικές σχέσεις, ειδικά όσον αφορά την περιφερειακή ανάπτυξη.

Άλλες μελέτες εξετάζουν τη σημασία του δημόσιου κεφαλαίου για την ανάπτυξη των αερομεταφορών και διαπιστώνουν ότι το δημόσιο κεφάλαιο έχει τόσο μακροπρόθεσμες όσο και βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις στην παραγωγή, με διαφορετικές επιπτώσεις στην οικονομική δραστηριότητα ανάλογα με τον τομέα, είτε πρόκειται για μεταφορές είτε για τεχνολογία (Duran- Fernandez & Santos, 2014). Έτσι, τα ευρήματα διαφόρων μελετών σε προηγμένες και αναδυόμενες αγορές είναι μικτά, υποδεικνύοντας την ανάγκη περαιτέρω μελετών σχετικά με τα καθαρά οφέλη των δαπανών για υποδομές αεροπορικών μεταφορών. Σε αντίθεση με τις μακροοικονομικές διαστάσεις των αεροπορικών μεταφορών, οι κοινωνικές τους διαστάσεις έχουν λάβει λιγότερη προσοχή στη βιβλιογραφία.

Οι Dimitriou και Sartzetaki (2018) υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις σε υποδομές αεροπορικών μεταφορών πρέπει να πληρούν ευρύτερους στόχους, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής ανάπτυξης και των περιβαλλοντικών

επιπτώσεων, αλλά και της ευημερίας των νοικοκυριών, της υγείας, της εκπαίδευσης, της ανακούφισης της φτώχειας και της μείωσης της ανισότητας. Ωστόσο, δεν ποσοτικοποιούν τα κοινωνικά οφέλη και το κόστος των αεροπορικών μεταφορών. Ο Daley (2009) εξετάζει κριτικά τις υποθέσεις στις οποίες βασίζονται έγκυρες μελέτες για την οικονομική συμβολή των αερομεταφορών και εγείρει ορισμένα βασικά ερωτήματα σχετικά με το ρόλο των αεροπορικών μεταφορών στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και στην παροχή ευρέως οφελών.

Ανασκοπεί επίσης μελέτες και παρατηρεί ότι αυτές γενικά υποθέτουν ότι το οικονομικό όφελος από τις αεροπορικές μεταφορές κατανέμεται ομοιόμορφα σε όλες τις περιφέρειες, τους τομείς και τους θεσμούς. Αν και οι αερομεταφορές έχουν παρουσιαστεί ως πιθανός συνεισφέρων στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη, ο βαθμός στον οποίο ταιριάζουν με αυτήν την περιγραφή έχει λάβει ελάχιστη προσοχή. Η γεωγραφική εστίαση των υπηρεσιών διεθνών αεροπορικών μεταφορών και ειδικότερα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, ενισχύει τις οικονομίες και την απασχόληση και ωφελεί τις επαρχίες τους. Από την άλλη πλευρά, πολλές αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη συμμετοχή στις διεθνείς αγορές αεροπορικών μεταφορών, και δεν είναι σαφές εάν αυτό θα βοηθούσε στην προώθηση της ανάπτυξης ευρείας βάσης. Αυτά τα ευρήματα βασίζονται σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, επομένως περαιτέρω έρευνα που χρησιμοποιεί εναλλακτικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της συμβολής των αεροπορικών μεταφορών στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη μπορεί να προσφέρει πρόσθετες πληροφορίες (Njoya et al., 2018).

### **3.2 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες**

Σύμφωνα με τους Belobaba et al. (2015), η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία είναι γεμάτη προκλήσεις και το φάσμα των θεμάτων που υπάρχουν επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών. Στη σύγχρονη εποχή, ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους κύριους φραγμούς που αντιμετωπίζει ένας μεγάλος αριθμός αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο και αυτό έχει βλάψει κατά κάποιο τρόπο τις δραστηριότητες που εκτελούνται από κάθε εταιρεία στην αγορά. Κάθε εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά προσφέρει τον ίδιο τύπο υπηρεσιών. Ειδικά στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, δεν μπορούν να επιβιώσουν στην

αγορά λόγω της παρουσίας σκληρού ανταγωνισμού και, με τη σειρά τους, η επιβίωση των εταιρειών έχει γίνει λίγο δύσκολη.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν το ζήτημα του υψηλού ανταγωνισμού, οι αεροπορικές εταιρείες εστιάζουν στην ανάπτυξη εταιρικών στρατηγικών ώστε η μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους να μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα μέσω αυτού (Borenstein & Rose, 2014). Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών εμποδίζει άμεσα τις μικρές και μεσαίες εταιρείες να πραγματοποιήσουν τις δραστηριότητές τους και μερικές φορές πολλές εταιρείες πρέπει να κλείσουν τις δραστηριότητές τους λόγω της παρουσίας υψηλού ανταγωνισμού στην αγορά. Σύμφωνα με τους Misoroulosetal. (2014), αναμφίβολα οι επενδύσεις στον τομέα των αερομεταφορών είναι αρκετά υψηλές, αλλά βλέποντας διαφορετικούς τύπους ευκαιριών, οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα και παρέχουν αεροπορικές υπηρεσίες στους πελάτες της αγοράς.

Η πρόκληση που σχετίζεται με τον ανταγωνισμό είναι αρκετά υψηλή στη σύγχρονη εποχή σε σύγκριση με το παρελθόν και έχει λειτουργήσει ως ένα από τα κύρια εμπόδια για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Πέραν αυτού, για την αντιμετώπιση του ζητήματος του αυξανόμενου ανταγωνισμού στην αγορά έχει καταστεί απαραίτητο η εταιρεία να αναδείξει ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά στη γκάμα των υπηρεσιών της, ώστε να διατηρηθεί η μακροπρόθεσμη απόδοση των εταιρειών με τη βοήθεια αυτού. Εν ολίγοις, ο ανταγωνισμός ως ένα από τα εμπόδια μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο εάν οι επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιες μοναδικές υπηρεσίες και αυτό μερικές φορές γίνεται ένας από τους κύριους λόγους πίσω από την επιτυχία των αεροπορικών εταιρειών στην αγορά (Choi et al., 2015).

Η αντιμετώπιση του υψηλού επιπέδου ανταγωνισμού δεν είναι καθόλου δύσκολη υπόθεση και μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο εάν υπάρχουν κατάλληλες στρατηγικές με τις εταιρείες που οδηγούν σε μακροπρόθεσμη επιβίωση στην αγορά. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους που δραστηριοποιούνται στην αγορά επηρεάζονται αρνητικά λόγω του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Ο άμεσος αντίκτυπος του ανταγωνισμού είναι στο μερίδιο αγοράς και στο επίπεδο εσόδων όπου οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να λειτουργήσουν σύμφωνα με τις πραγματικές τους ανάγκες. Μερικές φορές, η πρόκληση που σχετίζεται με τον υψηλό ανταγωνισμό



είναι μη διαχειρίσιμη από τις εταιρείες και για αυτόν τον λόγο, πρέπει να κλείσουν τις δραστηριότητές τους (Eaton, 2017).

Στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, η ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη όσον αφορά την ποιότητα και την τιμή των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός ρόλος για τον προσδιορισμό της επιτυχίας των αεροπορικών εταιρειών. Σύμφωνα με τους Abdelghany και Abdelghany (2016), οι προσδοκίες των πελατών είναι μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες, όπου οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται με ταχύτερους ρυθμούς. Κάθε εταιρεία πρέπει να υιοθετήσει κάποια αποτελεσματική στρατηγική για να συμμορφωθεί με τις προσδοκίες της αγοράς-στόχου και αυτό της επιτρέπει να δραστηριοποιείται για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους στην αγορά. Ωστόσο, ο Shaw (2016) υποστήριξε ότι ολόκληρη η αεροπορική βιομηχανία είναι μια αγορά υψηλών τιμών, όπου η πλειοψηφία των μεγάλων οργανισμών προσφέρει υπηρεσίες σε υψηλότερη τιμή. Αυτή είναι επίσης μία από τις προκλήσεις όπου οι αεροπορικές εταιρείες δεν είναι σε θέση να ανακτήσουν το κύριο κόστος προσφέροντας υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή και αυτή είναι μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Η τιμολόγηση στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών θεωρείται εξαιρετικά περίπλοκη. Ένα από τα τελικά αποτελέσματα της πολυπλοκότητας είναι η σημαντική διασπορά των τιμών (David, 2013). Συνολικά, το κόστος εκτέλεσης πτήσεων στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών είναι υψηλό και αυτό ενισχύει το συνολικό κόστος σε αυτόν τον τύπο αγοράς. Οι τιμές δεν είναι καθόλου υπό τον έλεγχο των εταιρειών, καθώς πρέπει να επιβαρύνουν μεγάλους αριθμούς κόστους όπως τιμές καυσίμων κ.λπ. Όπως αναφέρθηκε στους Leeetal. (2013), υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι μέσω των οποίων οι αεροπορικές εταιρείες εφαρμόζουν διακρίσεις τιμών. Η επιπλέον πληρωμή για θέσεις με περισσότερο χώρο είναι ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι αεροπορικές εταιρείες χρεώνουν υψηλή τιμή από τους πελάτες και είναι επίσης μία από τις κύριες πηγές εσόδων για την πλειοψηφία των εταιρειών.

Όπως και στην περίπτωση της Ryanair, η εταιρεία είναι πιο διάσημη για τις επιπλέον χρεώσεις, όπως για τις αποσκευές check-in (Bazargan, 2016). Επιπλέον, η πλειονότητα των δαπανών στην αεροπορική εταιρεία είναι πάγια έξοδα που λαμβάνουν υπόψη την προσγείωση, τα καύσιμα, τους μισθούς κ.λπ. Με κίνητρο να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων, οι αεροπορικές εταιρείες εστιάζουν κυρίως στην

πώληση όλο και περισσότερων εισιτηρίων και αυτό συμβάλλει πολύ στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης στην αγορά. Ωστόσο, οι Bilotkachetal. (2015) υποστήριξαν ότι οι διακυμάνσεις στην τιμή των καυσίμων είναι επίσης μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η αεροπορική βιομηχανία, όπου μερικές φορές η συνολική αύξηση των τιμών των καυσίμων επηρεάζει αρνητικά την κατάσταση των αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Μερικές φορές η πτώση των τιμών των καυσίμων επιτρέπει στις εταιρείες να κερδίζουν υψηλά έσοδα και οι οργανισμοί είναι σε θέση να κερδίζουν εισόδημα σύμφωνα με την πραγματική τους ανάγκη στην αγορά (Kleymann & Seristö, 2017).

Επιπλέον, είναι γνωστό ότι το κόστος που σχετίζεται με τα καύσιμα είναι σημαντικό για τις αεροπορικές εταιρείες και για να διαχειριστούν αυτό το είδος κόστους οι εταιρείες πρέπει να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια ώστε να είναι δυνατό για αυτές να διατηρήσουν το επίπεδο εσόδων τους για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους. Εάν η τιμή του καυσίμου αυξάνεται πολύ ψηλά, μερικές φορές οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να ανακτήσουν σημαντικά κόστη και αυτό οδηγεί άμεσα σε πτώση του πραγματικού επιπέδου απόδοσης. Ωστόσο, οι Geggetal. (2014) υποστήριξαν ότι η αύξηση της τιμής των καυσίμων, είναι μια από τις προκλήσεις καθώς δεν ελέγχεται από τις αεροπορικές εταιρείες. Μία από τις κύριες πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση αυτού του τύπου πρόκλησης είναι η ενίσχυση του επιπέδου εσόδων όπου οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να υιοθετήσουν διαφορετικές στρατηγικές μέσω των οποίων είναι δυνατόν να επωμιστούν το αυξανόμενο κόστος της τιμής των καυσίμων.

Σύμφωνα με τους Ford και Despeisse (2016), οι προσδοκίες της αγοράς-στόχου αλλάζουν με ταχύτερο ρυθμό. Έχει παρατηρηθεί με την άνοδο του επιπέδου εκσυγχρονισμού, οι πελάτες αναμένουν υπηρεσίες που τους βολεύουν περισσότερο και ταιριάζουν με τις πραγματικές προσδοκίες τους στην αγορά. Αυτό λειτούργησε άμεσα ως εμπόδιο μπροστά στις αεροπορικές εταιρείες. Επί του παρόντος, έχει παρατηρηθεί ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται τις αεροπορικές εταιρείες με αρνητικό τρόπο, καθώς ο τομέας των αερομεταφορών έχει μεγάλο αντίκτυπο στο περιβάλλον. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι υπεύθυνες για την ατμοσφαιρική ρύπανση και, για το λόγο αυτό, γίνονται αντιληπτές από την κοινωνία (Taneja, 2017).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ορισμένες εταιρείες λειτουργούν σε μικρότερη βάση και ορισμένες λειτουργούν σε ευρύτερη βάση. Έτσι, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να εκτελούν εργασίες ανάλογα με το μέγεθός τους (Lim & Hong, 2014). Οι μικρές και μεσαίες αεροπορικές εταιρείες δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν την πρόκληση του ανταγωνισμού στην αγορά και μερικές φορές, λόγω αυτού του ζητήματος, αναγκάζονται να διακόψουν τη λειτουργία τους. Επιπλέον, έχει εντοπιστεί ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίσουν το ζήτημα του ανταγωνισμού στην αγορά και οι στρατηγικές τους θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικές, γεγονός που συμβάλλει πολύ στη διαχείριση της απόδοσης της αγοράς τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα με τον Lawton (2017), η ενημερωμένη τεχνολογία είναι επίσης μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η αεροπορική βιομηχανία, όπου έχει εντοπιστεί ότι η τεχνολογία συνεχίζει να αλλάζει όταν εισάγονται νέα και προηγμένα εργαλεία που πρέπει να υιοθετήσουν οι αεροπορικές εταιρείες για την εκτέλεση συνολικών λειτουργιών.

Με την αύξηση του επιπέδου των προκλήσεων σε ολόκληρο τον αεροπορικό κλάδο, ο άμεσος αντίκτυπος έχει παρατηρηθεί στις αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Για τις μικρές εταιρείες, ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, περισσότερες εταιρείες εισέρχονται σε αυτήν την αγορά που προσφέρουν σχεδόν τον ίδιο τύπο υπηρεσίας (Button, 2017). Η κύρια διαφορά έγκειται στην ποιότητα των υπηρεσιών για τους καθιερωμένους παίκτες στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών. Λόγω των υψηλών επιπέδων ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά, έχει γίνει αρκετά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στους κύριους στόχους τους που σχετίζονται με την ενίσχυση του όγκου πωλήσεων, της κερδοφορίας κ.λπ. Τα κύρια χαρακτηριστικά της αεροπορικής βιομηχανίας περιλαμβάνουν το χαμηλό περιθώριο κέρδους και το υψηλό σταθερό κόστος.

Αναλύοντας τις προκλήσεις των αεροπορικών εταιρειών δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε σε αυτές της εκδήλωσης της πανδημίας. Η πανδημία COVID-19 είναι υπεύθυνη για την τρέχουσα ύφεση στον κλάδο και η εναέρια κυκλοφορία θεωρείται ως ένας πιθανός τρόπος μεταφοράς της νόσου σε άλλες περιοχές. Αυτή η βιομηχανία έχει πολύ λίγες επιλογές για να προχωρήσει σε εργασίες κατά τη διάρκεια μιας τέτοιας κατάρρευσης. Το σοκ που προκλήθηκε την έκανε να περάσει από μια

φάση οικονομικής ευπάθειας (Dube et al., 2021). Υπήρξε μια πορεία σημαντικών γεγονότων που καθόρισαν την καταπολέμηση της εξάπλωσης του COVID-19 ανά χώρα. Για να διατηρήσουν την εξάπλωση της ασθένειας υπό έλεγχο, οι κυβερνήσεις είχαν θεσπίσει περιορισμούς στην εναέρια κυκλοφορία, οι οποίοι είχαν άμεσο αντίκτυπο στην εθνική και διεθνή αεροπορία.

Πολλές χώρες που αντιμετώπιζαν γρήγορη αύξηση του αριθμού των κρουσμάτων πήραν την απόφαση να προχωρήσουν σε lockdown σε ολόκληρη τη χώρα, ενώ οι πτήσεις συνέχιζαν να αναστέλλονται και τα αεροδρόμια έκλεισαν (Gössling et al., 2020). Αμέσως μετά τον εντοπισμό του ιού στην Κίνα, έγινε το πρώτο έθνος που επέβαλε lockdown (KPMG, 2021). Λίγο αργότερα, αρκετές άλλες χώρες ακολούθησαν αυτό το παράδειγμα και ξεκίνησε μια σειρά από ανακοινωθέντα lockdown. Επιπλέον, τέθηκε σε ισχύ μια επίσημη προειδοποίηση από ταξίδια εκτός ΗΠΑ (Monmousseau et al., 2020). Αμέσως μετά από αυτό το γεγονός, έγινε το επίσημο κλείσιμο των συνόρων σχεδόν όλων των εθνών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Κατά συνέπεια, μόνο οι πολίτες της ΕΕ είχαν τη δυνατότητα να επιστρέψουν στη χώρα τους (Monmousseau et al., 2020). Η ξαφνική επιβράδυνση υπήρξε μπόδιο στην περαιτέρω ανάπτυξη και επέκταση της αεροπορικής βιομηχανίας. Αυτές είναι μερικές από τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία θέσεων εργασίας και για τη συνολική ευημερία της οικονομίας.

### **3.3 Προβλήματα των αεροπορικών εταιρειών στο σύστημα εσωτερικής διαχείρισης**

Η ομαλοποίηση του συστήματος εσωτερικής διαχείρισης βασίζεται κυρίως στην καθιέρωση συστήματος εσωτερικού ελέγχου των εταιρειών, το οποίο βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων των εταιρειών. Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στο σύστημα σύμφωνα με το οποίο ένα υψηλό επίπεδο εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών συμβουλίων, του συμβουλίου εποπτών και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, εγγυώνται τη νομική διαχείριση, ασφαλή περιουσιακά στοιχεία των εταιρειών και πραγματικές χρηματοοικονομικές πληροφορίες, ενισχύοντας αποτελεσματικά την επιχειρηματική αποδοτικότητα και πραγματοποιώντας βιώσιμη ανάπτυξη. Η ομαλοποίηση του συστήματος εσωτερικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών εξαρτάται από τη νομιμότητα και τον

ορθολογισμό του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, το οποίο μπορεί να επιφέρει πρωτοφανή αποτελέσματα στις επιχειρήσεις των αεροπορικών εταιρειών (Guixiang, 2011).

Ο στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι ο έλεγχος του κινδύνου. Η διαχείριση κινδύνων σημαίνει ότι οι εταιρείες μπορούν εύλογα να εντοπίζουν και να αξιολογούν διάφορους κινδύνους εκ των προτέρων. Για αυτούς τους προβλεπόμενους κινδύνους, οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν οικονομικά και εύλογα μέτρα για τον έλεγχο και την εγγύηση της ασφάλειας των περιουσιακών στοιχείων των εταιρειών σε μεγάλο βαθμό. Η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει κυρίως τρεις πτυχές, δηλαδή, προσδιορισμό κινδύνου, αξιολόγηση κινδύνου και λύση κινδύνου. Οι εταιρείες πρέπει να αποφεύγουν έγκαιρα τους κινδύνους και να μειώνουν τις αβεβαιότητες στις δραστηριότητές τους (Weigang, 2012). Οι κίνδυνοι αναφέρονται στην αρνητική επιρροή στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των εταιρειών και στόχος της διαχείρισης κινδύνων είναι η μείωση των αβεβαιοτήτων, ενισχύοντας τις ικανότητες ελέγχου κινδύνων των εταιρειών και την επιχειρηματική τους απόδοση.

Ο εσωτερικός έλεγχος των εταιρειών συνδέεται στενά με την εσωτερική διαχείριση. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πάντα διάφορες αβεβαιότητες και υφίστανται κινδύνους τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτή τη διαδικασία, οι εταιρείες πρέπει να μετατρέψουν τις αβεβαιότητες σε βεβαιότητες υπό τον έλεγχό τους. Η κανονικοποίηση της εσωτερικής διαχείρισης αναφέρεται στην εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και στη στενή συσχέτιση της διαχείρισης κινδύνου με τον εσωτερικό έλεγχο. Έτσι, μπορεί να διαμορφωθεί το κανονιστικό σύστημα εσωτερικής διαχείρισης. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από εξουσιοδότηση και ευθύνη, ένα πρότυπο λειτουργίας με υψηλή λογική (Guixiang, 2011). Ο εσωτερικός έλεγχος περιλαμβάνει κυρίως τη λογιστική, τη διαχείριση, τις επιχειρήσεις και την επιβολή του νόμου. Όσο πιο κανονιστικό είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, τόσο λιγότερους κινδύνους θα αντιμετωπίσουν οι εταιρείες και η εσωτερική διαχείριση των εταιρειών μπορεί να είναι πιο κανονιστική.

Η συνείδηση της εσωτερικής διαχείρισης μπορεί να επηρεάσει τον εσωτερικό έλεγχο αρνητικά στην περίπτωση που είναι αδύναμη. Η συνείδηση των ανθρώπων καθορίζει τη συμπεριφορά τους. Επί του παρόντος, η συνείδηση του προσωπικού των

αεροπορικών εταιρειών είναι αδύναμη και οι περισσότερες από αυτές στερούνται τη συνείδηση του εσωτερικού ελέγχου, με αποτέλεσμα την ανεπάρκεια της εσωτερικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών και τη δημιουργία μιας σειράς προβλημάτων. Τα ανώτερα στελέχη των αεροπορικών εταιρειών δεν αναγνωρίζουν βαθιά τον σημαντικό ρόλο της εσωτερικής διαχείρισης για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εταιρειών. Ορισμένοι από αυτούς θεωρούν το σύστημα εσωτερικής διαχείρισης ως λογιστικό σύστημα και επομένως δεν κατανοούν σωστά την πραγματική έννοια του εσωτερικού ελέγχου και αποτυγχάνουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο (Weigang, 2012).

Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλία για την εφαρμογή διαχείρισης εσωτερικού ελέγχου. Η παθητική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι ένας από τους σημαντικούς λόγους που οδηγούν σε σοβαρά προβλήματα διαχείρισης. Η έλλειψη πρωτοβουλίας εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις ικανότητες ελέγχου κινδύνου των αεροπορικών εταιρειών. Επιπλέον, το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Η γρήγορη ανάπτυξη της οικονομίας φέρνει περισσότερες αβεβαιότητες στις εταιρείες. Εάν οι αεροπορικές εταιρείες θέλουν να είναι επιτυχημένες στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θα πρέπει να ομαλοποιούν συνεχώς το εσωτερικό σύστημα διαχείρισης και να ενισχύουν τον εσωτερικό έλεγχο, προσαρμοζόμενοι στο τρέχον οικονομικό περιβάλλον. Ωστόσο, η εσωτερική διαχείριση των περισσότερων αεροπορικών εταιρειών δεν μπορεί να προσαρμοστεί στη μεταβαλλόμενη οικονομική ανάπτυξη και να εντοπίσει πιθανούς κινδύνους, μειώνοντας σημαντικά το επίπεδο διαχείρισης των εταιρειών.

Τέλος, η εσωτερική διαχείριση έχει μεγάλη διαρροή. Η ομαλοποίηση της εσωτερικής διαχείρισης βασίζεται κυρίως στον εσωτερικό έλεγχο, ο οποίος είναι ένας τρόπος για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία ελέγχου και χρειάζεται τη συνεργασία των διαφόρων επιπέδων των εταιρειών. Για τις αεροπορικές εταιρείες, η ασφάλεια στην παραγωγή και τη διαχείριση είναι η προτεραιότητα μεταξύ των προτεραιοτήτων. Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι ο πλήρης έλεγχος της διαδικασίας διαχείρισης υπηρεσιών. Επί του παρόντος, οι αεροπορικές εταιρείες δίνουν έμφαση κυρίως στον προ-έλεγχο και αμελούν τον έλεγχο της διαδικασίας, εκθέτοντάς τους σε μεγάλους

κινδύνους. Επομένως, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και η εσωτερική διαχείριση δεν είναι τέλεια (Weigang, 2012).

### **3.4 Διαχείριση κινδύνων στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών**

Οι προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνων στις αεροπορικές εταιρείες επηρεάζονται από μια αλληλεπίδραση θεσμικών και τεχνικών παραγόντων και, μεταξύ άλλων, από το ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον, την επικίνδυνη φύση των δραστηριοτήτων των αεροπορικών εταιρειών, το αυστηρά ρυθμιζόμενο επιχειρηματικό πλαίσιο ή τα προφίλ οργανωτικού κινδύνου, τους σκοπούς και τους στόχους. Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών υπόκειται σε αυστηρές ρυθμίσεις και η τήρηση του ρυθμιστικού πλαισίου σε μεγάλο βαθμό έχει αντίκτυπο στην πρακτική διαχείρισης κινδύνου των αεροπορικών εταιρειών (Adler & Gellman, 2012). Το ρυθμιστικό πλαίσιο για τις αεροπορικές εταιρείες περιλαμβάνει διεθνείς συμβάσεις, εθνικούς νόμους και κανόνες και διαδικασίες που εκδίδονται από υπερεθνικές νομικές αρχές.

Επιπλέον, οι αναγνωρισμένοι βιομηχανικοί οργανισμοί συχνά συνθέτουν βέλτιστες πρακτικές και πρότυπα, εστιάζοντας στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας (Boksberger, 2011). Ο επικεφαλής συμβουλευτικός οργανισμός στο σύστημα αερομεταφορών είναι ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας, που είναι αφιερωμένος στην προώθηση και την εναρμόνιση των προτύπων ποιότητας και ασφάλειας στις αεροπορικές δραστηριότητες. Τα πρότυπα και οι συνιστώμενες πρακτικές που εκδίδονται από τον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας εφαρμόζονται και εποπτεύονται από τις εθνικές αρχές πολιτικής αεροπορίας. Οι υπερεθνικοί οργανισμοί, όπως οι Κοινές Αρχές Αεροπορίας, εργάζονται επιπλέον για την ενιαία εφαρμογή των προτύπων ασφάλειας της αεροπορίας. Άλλοι οργανισμοί, όπως ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας, με υποχρεωτική εξουσία λειτουργούν, για παράδειγμα, ως ιδρύματα πιστοποίησης.

Επιπλέον, επαγγελματικές οργανώσεις όπως η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών παρέχουν συστάσεις ασφάλειας για τις αεροπορικές εταιρείες. Εκτός από τον τομέα της επιχειρησιακής ασφάλειας, οι δραστηριότητες των αεροπορικών μεταφορών ρυθμίζονται επιπλέον σε πολλούς τομείς όπως, μεταξύ άλλων, η κατανομή των δικαιωμάτων κυκλοφορίας, οι προσβάσεις σε αεροδρόμια και

χρονοθυρίδες και τα πρότυπα θορύβου αεροσκαφών και εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>), τα οποία έχουν αντίκτυπο σχετικά με τις οργανωτικές στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου. Επομένως, τα προγράμματα διαχείρισης αεροπορικών κινδύνων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το απαιτητικό προφίλ συμμόρφωσης του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών, καθώς και μια πληθώρα επιχειρηματικών κινδύνων και κινδύνων αγοράς.

### **3.5 Βασικοί τομείς διαχείρισης των κινδύνων των αεροπορικών εταιρειών**

Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι βασικοί τομείς εστίασης διαχείρισης των κινδύνων των αεροπορικών εταιρειών, λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά επίπεδα πιθανότητας εμφάνισης και τη σοβαρότητα των επιπτώσεων των κινδύνων που αντιμετωπίζουν συνήθως οι αεροπορικές εταιρείες.

- **Διαχείριση κινδύνων ασφαλείας**

Η ασφάλεια των αεροπορικών ταξιδιών είναι ένας ευρύς τομέας, που περιλαμβάνει επιχειρησιακούς κινδύνους και απειλές για την ασφάλεια που εξετάζονται από την άποψη των βίαιων πράξεων που προορίζονται να βλάψουν τους επιβάτες ή τις εγκαταστάσεις της αεροπορίας (Brooker, 2006). Η διασφάλιση ασφαλών λειτουργιών, τόσο στο έδαφος όσο και στον αέρα, είναι το βασικό μέλημα των προγραμμάτων διαχείρισης κινδύνου των αεροπορικών εταιρειών (Netjasov & Janic, 2008). Έχει αναπτυχθεί ένα εκτεταμένο κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο ρυθμίζει τις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών και άλλων οργανισμών κατά μήκος της αλυσίδας υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών, με στόχο τον περιορισμό του κινδύνου πτήσεων (Janic, 2006). Οι αεροπορικές εταιρείες υποχρεούνται να συμμορφώνονται με πολλούς κανονισμούς όσον αφορά την ασφάλεια, αναπτύσσοντας πολιτικές ασφαλείας σχέδια και διαδικασίες έκτακτης ανάγκης. Επιπλέον, οι αεροπορικές εταιρείες υποχρεούνται να αναφέρουν τα μέτρα που εφαρμόζονται στα προγράμματα διαχείρισης κινδύνων ασφαλείας.

- **Ασφαλιστήρια συμβόλαια**



Ο μετριασμός των κινδύνων μέσω της ασφάλισης ήταν παραδοσιακά η πιο κοινή μορφή διαχείρισης κινδύνου στις αεροπορικές εταιρείες (Lin & Chang, 2008). Λόγω της φύσης των βασικών λειτουργικών δραστηριοτήτων τους, οι αεροπορικές εταιρείες εκτίθενται σε κινδύνους, όπως τυχαία ζημιά σε αεροσκάφη, και πολλαπλά κόστη που προκύπτουν, όπως αξιώσεις ευθύνης που σχετίζονται με επιβάτες και γενική ευθύνη έναντι τρίτων. Κίνδυνοι ασφάλειας που χαρακτηρίζονται από υψηλή σοβαρότητα και χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης, καλύπτονται συνήθως από ασφαλιστήρια συμβόλαια. Λόγω της πολυπλοκότητας και των οικονομικών επιπτώσεων τέτοιων κινδύνων, εάν πραγματοποιηθούν, τα ασφαλιστήρια συμβόλαια παρέχονται από κοινού από διάφορους ασφαλιστές που διαπραγματεύονται επιπλέον τα ανοίγματα στην αντασφαλιστική αγορά (Lin & Chang, 2008).

Τα ασφαλιστήρια συμβόλαια μεταφέρουν τις οικονομικές συνέπειες των κινδύνων σε άλλο μέρος (εκδοχέας), παρά στον ίδιο τον κίνδυνο, και έτσι βοηθούν τις αεροπορικές εταιρείες να αποφύγουν την οικονομική δυσπραγία που προκαλείται από ατυχή γεγονότα (Lane, 2005). Η διαχείριση κινδύνων μέσω ασφάλισης διευκολύνει μόνο μερική βελτιστοποίηση του κινδύνου. Αν και οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να αγοράσουν κάλυψη για έναν αυξανόμενο αριθμό κινδύνων, το κόστος ασφάλισης έναντι ορισμένων τύπων κινδύνων μπορεί να είναι απαγορευτικό. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι κίνδυνοι είναι αλληλένδετοι, η εμφάνιση ορισμένων από τους κινδύνους που συνήθως καλύπτονται από την ασφάλιση, για παράδειγμα, καταστροφικοί κίνδυνοι όπως ατυχήματα ασφάλειας, μπορεί να επηρεάσει τις αεροπορικές επιχειρήσεις με πολλούς τρόπους (Flouris et al., 2009).

Αν και τα ασφαλιστήρια συμβόλαια καλύπτουν ορισμένους τύπους κινδύνων, υπάρχουν πολλά ανασφάλιστα κόστη για τις αεροπορικές εταιρείες και τον κλάδο που προκαλούνται από την εμφάνιση τέτοιων κινδύνων, όπως η απώλεια εμπιστοσύνης του κοινού που συζητήθηκε παραπάνω μετά από ατυχήματα ασφάλειας. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη υιοθέτησης μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διαχείριση των αεροπορικών κινδύνων, η οποία θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τους κινδύνους που δεν καλύπτονται από ασφαλιστήρια συμβόλαια, ιδιαίτερα τους στρατηγικούς κινδύνους (Fraser & Simkins, 2010).

- **Διαχείριση κρίσεων και σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης**

Οι αεροπορικές δραστηριότητες εξαρτώνται από πολλαπλούς εξωτερικούς κινδύνους που μπορούν να αλλάξουν την προγραμματισμένη πορεία των πτήσεων προκαλώντας εκτροπές, καθυστερήσεις ή ακυρώσεις πτήσεων ή ακόμη και να προκαλέσουν μεγάλες επιχειρησιακές κρίσεις, όπως παρατεταμένο κλείσιμο του εναέριου χώρου ή ατυχήματα αεροσκαφών. Τα αίτια των λειτουργικών κρίσεων μπορεί να είναι πολύπλοκα, να περιλαμβάνουν πολλαπλούς και αλληλεπιδρώντες παράγοντες, συνδυάζοντας εξωτερικά γεγονότα, όπως καιρικές συνθήκες με εσωτερικές βλάβες, όπως ελαττωματικές διαδικασίες συντήρησης. Οι επιχειρησιακές κρίσεις αντιπροσωπεύουν σημαντικό οικονομικό κόστος για τις αεροπορικές εταιρείες, αλλά προκαλούν επίσης εμπορικές και ανθρώπινες συνέπειες για τις αεροπορικές εταιρείες και τους πελάτες τους.

- **Διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου**

Οι αεροπορικές εταιρείες εκτίθενται σε σημαντικούς οικονομικούς κινδύνους, οι οποίοι δημιουργούν αβεβαιότητα για τις μελλοντικές ταμειακές ροές και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα λειτουργικά αποτελέσματα των αεροπορικών εταιρειών. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, όπως οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, οι δυσμενείς κινήσεις των τιμών συναλλάγματος ή οι διακυμάνσεις των τιμών των εμπορευμάτων, προκαλούν αλλαγές στα έσοδα, στις λειτουργικές δαπάνες των αεροπορικών εταιρειών και στις χρηματοοικονομικές δαπάνες. Ως εκ τούτου, η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων θεωρείται πρωταρχικής σημασίας και είναι μια συνήθης πρακτική στις αεροπορικές εταιρείες (Carter et al., 2006).

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών έχει χαρακτήρα έντασης κεφαλαίου και οι αεροπορικές εταιρείες τείνουν να λειτουργούν με υψηλή μόχλευση χρέους (Mikosz, 2011). Οι διακυμάνσεις των επιτοκίων μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο κόστος του χρέους και, κατά συνέπεια, στα αποτελέσματα λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών. Επιπλέον, τα επιτόκια έχουν έμμεσο αντίκτυπο στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών επηρεάζοντας την εξέλιξη των οικονομικών συνθηκών και των επιχειρηματικών κύκλων, ενώ ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στην οικονομική κυκλικότητα (Loudon, 2004).

- **Διαχείριση λειτουργικού κινδύνου στις αεροπορικές εταιρείες**

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός σε συνθήκες αβεβαιότητας και η επιχειρησιακή ασφάλεια είναι ανησυχίες μεγάλης σημασίας για τις αεροπορικές εταιρείες. Οι λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών πρέπει να αναπροσαρμόζονται συνεχώς για τον εξορθολογισμό της χωρητικότητας και τη βελτιστοποίηση διαδρομής, δικτύου, κόμβου ή κοινής χρήσης κωδικών (Ahmed & Roojari, 2008). Το χαρτοφυλάκιο λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία προκλήσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση εσόδων και αποθεμάτων, την προώθηση και διανομή υπηρεσιών και προϊόντων, τη συγκράτηση του κόστους, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, μεταξύ πολλών άλλων. Ωστόσο, οι ανησυχίες για την ασφάλεια, αποτελούν τον κύριο πυλώνα της πρακτικής διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου των αεροπορικών εταιρειών. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων διαχείρισης επιχειρησιακού κινδύνου αεροπορικών εταιρειών, η ασφάλεια ορίζεται ως η κατάσταση κατά την οποία η πιθανότητα πρόκλησης ζημίας σε άτομα ή περιουσιακών ζημιών μειώνεται και διατηρείται σε ή κάτω από ένα αποδεκτό επίπεδο μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνου (ICAO, 2013).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ AEGEAN AIRLLINES**

### **4.1 Προφίλ εταιρείας**

Η εταιρεία AEGEAN AIRLINES SA ή AEGEAN είναι Ανώνυμη Εταιρεία η οποία στις διεθνείς συναλλαγές φέρει την επωνυμία Aegean Airlines. Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών, παρέχοντας υπηρεσίες που σχετίζονται με τη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, εντός και εκτός ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή τσάρτερ πτήσεις, σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις (Aegean, 2021). Η Aegean, δραστηριοποιείται στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών, παρέχοντας υπηρεσίες αεροπορικών μεταφορών επιβατών και εμπορευμάτων με εσωτερικές και διεθνείς, τακτικές και μη πτήσεις, σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις. Η Aegean πραγματοποιεί επίσης ναυλωμένες πτήσεις σε σημαντικό αριθμό προορισμών εσωτερικού και εξωτερικού.

Από το 1999, μέχρι σήμερα, η συνεχής εξέλιξη, η ποιοτική εξυπηρέτηση, η εξωστρέφεια και η αξιοπιστία αποτελούν βασικούς πυλώνες της στρατηγικής της εταιρείας. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, η Aegean επενδύει σταθερά στην ανανέωση και αναβάθμιση του στόλου της, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων της, στην εξασφάλιση συμμαχιών με βασικούς παράγοντες του κλάδου, στην επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης της συνολικής εμπειρίας των επιβατών και στην απλοποίηση των διαδικασιών. Τον Οκτώβριο του 2013, η Aegean ολοκλήρωσε την εξαγορά της Olympic Air. Με την ολοκλήρωση της συναλλαγής, η Olympic Air αποτελεί θυγατρική της Aegean και ξεκίνησε άμεσα η ενοποίηση των διοικητικών υπηρεσιών, με στόχο την επίτευξη των απαραίτητων συνεργειών, την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του στόλου και τον προγραμματισμό δικτύου για τις δύο εταιρείες. Κάθε αεροπορική εταιρεία διατηρεί το όνομα και το εμπορικό σήμα της, καθώς και ξεχωριστές πτητικές λειτουργίες και στόλο(Aegean, 2021).

Ο Όμιλος λειτουργεί εκπαιδευτικό κέντρο εγκεκριμένο από την Ελληνική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, προκειμένου να παρέχει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση στην οικογένεια Airbus A320, σύμφωνα με τους κανόνες του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ασφάλειας της Αεροπορίας (European Aviation Safety Agency). Η εμπορικά επιτυχημένη επέκταση του διεθνούς δικτύου, κυρίως από τη βάση της Αθήνας, ήταν η κύρια προτεραιότητα του Ομίλου τα προηγούμενα χρόνια. Η αναγνώριση της επωνυμίας, η υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, η επέκταση του δικτύου και οι αυξημένες συχνότητες, συνέβαλαν στην αύξηση του αριθμού των επιβατών που μεταφέρονται με την πάροδο του χρόνου. Το 2019 η εταιρεία μετέφερε 15 εκ. επιβάτες, 1 εκ. περισσότερους επιβάτες σε σύγκριση με το 2018, δηλαδή σημείωσε αύξηση ίση με 7%. Τα τελευταία χρόνια, ειδικά μετά την εξαγορά της Olympic Air, έχει σημειωθεί σημαντική ανάπτυξη στους μεταφορείς επιβατών. Οι ισχυρές δυνατότητες ανάπτυξης αντικατοπτρίζονται και στα οικονομικά μεγέθη του Ομίλου. Τα ενοποιημένα έσοδα την τελευταία τριετία αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,0% καθώς ανήλθαν σε €1,3 δις. ενώ τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε €78,5 εκατ.(Aegean, 2021).

Η πανδημία συνέχισε να επηρεάζει την πτητική δραστηριότητα της Aegean το 2021. Ωστόσο, η ανάκαμψη ήταν ορατή το 2021 τόσο στα επιχειρησιακά όσο και στα οικονομικά δεδομένα του Ομίλου, ιδίως από την αρχή της θερινής περιόδου και μετά,

κυρίως λόγω της επιτάχυνσης της ανάπτυξης εμβολιασμού κατά του κορονοϊού, της μείωσης των κρουσμάτων και της άρσης των ταξιδιωτικών περιορισμών, που είχαν θετικό αντίκτυπο στη ζήτηση ταξιδιών. Το 2021 ξεκίνησε με τις ίδιες τάσεις που επικράτησαν από το φθινόπωρο του 2020 λόγω των εστιών της πανδημίας (Aegean, 2021). Τα περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν κατά το δεύτερο lockdown τον Νοέμβριο και ίσχυαν στο μεγαλύτερο μέρος του πρώτου εξαμήνου τόσο στην Ελλάδα όσο και στην υπόλοιπη Ευρώπη έχουν επηρεάσει τη δραστηριότητα του Ομίλου, η οποία συνολικά ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Από τον Ιούνιο, με τη σταδιακή άρση των ταξιδιωτικών περιορισμών, η επιβατική κίνηση έχει δείξει σημάδια ανάκαμψης.

Ωστόσο, οι παραλλαγές του ιού, επηρέασαν τη ζήτηση και δημιούργησαν μια νέα αβεβαιότητα στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών. Ο Όμιλος κατά τη θερινή περίοδο, παρά τη συνολική αυξημένη χωρητικότητα στην αγορά, κατάφερε να ανακτήσει το 65% της επιβατικής κίνησης σε σύγκριση με το 2019, προσφέροντας το 78% της πτητικής του δραστηριότητας σε σύγκριση με τα επίπεδα του 2019. Η δραστηριότητα του Ομίλου παρουσίασε σημαντικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους, επομένως έγιναν οι απαραίτητες προσαρμογές λόγω των διαφορετικών συνθηκών πανδημίας. Ο Όμιλος μετέφερε 7,2 εκατομμύρια επιβάτες, 39% περισσότερους από το 2020, έχοντας ανακτήσει το 48% της επιβατικής κίνησης του 2019, και σημειώνοντας 55% ανάκαμψη στο εσωτερικό δίκτυο και 43% στο διεθνές δίκτυο (Aegean, 2021). Η ταχύτερη ανάκαμψη το δεύτερο εξάμηνο καταγράφηκε κυρίως από τις δυτικοευρωπαϊκές αγορές, δηλαδή τη Γερμανία, τη Γαλλία και το Βέλγιο. Αντίθετα, η κίνηση προς/από τη Σκανδιναβία, τη Μεγάλη Βρετανία και την Ανατολική Ευρώπη ήταν σημαντικά χαμηλότερη από τα αντίστοιχα προ πανδημίας επίπεδα (Aegean, 2021).

## **4.2 Ευθύνες και αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της Aegean**

Η εταιρεία διαθέτει τμήμα εσωτερικού ελέγχου, το οποίο είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Υποστηρίζει την εταιρεία στην επίτευξη των στόχων της, προσφέροντας μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης

κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου παρακολουθεί την ακριβή εφαρμογή της νομοθεσίας, του καταστατικού της εταιρείας και όλων των πολιτικών και διαδικασιών της. Ο διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσει και διατηρεί σχετικό εγχειρίδιο διαδικασιών, το οποίο καλύπτει όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου και παρακολουθεί διαρκώς την αποτελεσματικότητά του (Aegean, 2021).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι ανεξάρτητοι στην εκτέλεση του έργου τους, δεν υπάγονται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσία της εταιρείας και εποπτεύονται από την Επιτροπή Ελέγχου. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας είναι μια ανεξάρτητη μονάδα του Οργανισμού, η οποία αναφέρεται στο διοικητικό συμβούλιο και στην επιτροπή ελέγχου, σύμφωνα με το καταστατικό της διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου και τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της εταιρείας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των κειμένων αυτών, το διοικητικό συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου της εταιρείας, ενημερώνεται τουλάχιστον σε τριμηνιαία βάση για τον εσωτερικό έλεγχο που διενεργείται, υποβάλλοντας εκθέσεις που αναφέρονται στις επιμέρους διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου (Aegean, 2021).

Ο εσωτερικός ελεγκτής της Aegean ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο και είναι πλήρους απασχόλησης. Δεν μπορεί να οριστεί ως εσωτερικός ελεγκτής μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή στέλεχος ή συγγενής των ανωτέρω, μέχρι και δεύτερου βαθμού. Η εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε αλλαγή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου εντός δέκα εργάσιμων ημερών από την συγκεκριμένη αλλαγή. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται για κάθε έγγραφο που είναι απολύτως απαραίτητο για τη διενέργεια του ελέγχου. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στο τμήμα του εσωτερικού ελέγχου και στην Επιτροπή Ελέγχου και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους.

Η διοίκηση της εταιρείας με τη σειρά της θα πρέπει να παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα για τη διευκόλυνση του έργου τους. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας έχει, ενδεικτικά, τις ακόλουθες αρμοδιότητες (Aegean, 2021):

- Παρακολουθεί την εφαρμογή και συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού και του καταστατικού της εταιρείας, καθώς και της γενικής νομοθεσίας που αφορά την εταιρεία και ειδικότερα του νομικού πλαισίου ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής νομοθεσίας.
- Παρακολουθεί τις δεσμεύσεις που περιλαμβάνονται στις εκθέσεις και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρείας σχετικά με τη χρήση των κεφαλαίων που αντλούνται από το Χρηματιστήριο.
- Ελέγχει τη νομιμότητα των αμοιβών προς τα μέλη της.
- Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο περιπτώσεις σύγκρουσης ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των στελεχών με τα συμφέροντα της εταιρείας, τα οποία διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Ενημερώνει εγγράφως, τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο, την Επιτροπή Ελέγχου και το διοικητικό συμβούλιο για τους διενεργούμενους ελέγχους, παρίσταται στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων και παρέχει πληροφορίες στους μετόχους της εταιρείας όπου χρειάζεται, κατά τις συνεδριάσεις αυτές, μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας.
- Παρέχει τυχόν πληροφορίες που ζητούνται εγγράφως από τις Εποπτικές Αρχές, συνεργάζεται μαζί τους και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που επιτελούν.
- Τέλος, φροντίζει για την ενημέρωση του προσωπικού για την κείμενη νομοθεσία που αφορά τη δραστηριότητά τους.

Επιπλέον, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου είναι αρμόδιο για τα ακόλουθα (Aegean, 2021):

- Διασφάλιση της συμβατής απεικόνισης των συναλλαγών της εταιρείας.
- Επιβεβαίωση της αξιοπιστίας και ακρίβειας και διασφάλιση της πληρότητας των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών που παράγονται και των μέσων που χρησιμοποιούνται.
- Δημιουργία ενός ευέλικτου ετήσιου σχεδίου ελέγχου που περιλαμβάνει κάθε κίνδυνο και σημείο ελέγχου που προσδιορίζεται από τη διοίκηση,

την αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και την προώθηση της ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης, τις διαδικασίες ελέγχου και τη διαχείριση κινδύνου.

### **4.3 Εγκυρότητα και εφαρμογή του Εσωτερικού Κανονισμού**

#### **Λειτουργίας**

Η εταιρεία διαθέτει Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, ο οποίος έχει εγκριθεί και έχει τεθεί σε ισχύ από τα τέλη του 2017 με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας αναθεωρήθηκε το 2018 με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, ενώ η τελευταία τροποποίηση έγινε το 2021 με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και είχε σαν στόχο να προσαρμοστεί στις τροποποιήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας περί εταιρικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των διατάξεων του Ν.4548/2018 και του Ν.4449/2017, σχετικά με τις αρμοδιότητες της Ελεγκτικής Επιτροπής. Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της εταιρείας είναι σύμφωνος με τη δήλωση εταιρικής διακυβέρνησης της εταιρείας και τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που υιοθετήθηκε και εφαρμόζεται από την εταιρεία.

Ο ισχύων Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της εταιρείας συντάχθηκε με βάση το καταστατικό και το οργανόγραμμα της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ισχύουσα εταιρική όσο και την χρηματιστηριακή νομοθεσία (Aegean, 2021). Η ιστοσελίδα περιέχει την περίληψη του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, ωστόσο η πλήρης έκδοση έχει υποβληθεί στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και είναι διαθέσιμη κατόπιν αιτήματος. Οι Εσωτερικοί Κανόνες Λειτουργίας περιέχουν ένα μητρώο των αρχών και πολιτικών που εφαρμόζει η εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των αρχών που διέπουν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και αποσκοπούν στη διασφάλιση της συμμόρφωσης της εταιρείας με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς, διατάξεις εποπτικών αρχών, διατάξεις για την εταιρική διακυβέρνηση σε ανώνυμες εταιρείες με μετοχές ή άλλες κινητές αξίες, εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά στην Ελλάδα καθώς και τις διατάξεις που διέπουν την οργάνωση και λειτουργία των ανωνύμων εταιρειών όπως ισχύουν (Aegean, 2021).

Ο συνοπτικός Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας που δημοσιεύεται στην εταιρική ιστοσελίδα περιλαμβάνει συνοπτικά μεταξύ άλλων (Aegean, 2021):



- Την οργανωτική δομή της εταιρείας, τα τμήματα, τις Επιτροπές του διοικητικού συμβουλίου καθώς και την αποστολή των τμημάτων.
- Τα κύρια χαρακτηριστικά του συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης και του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου συμπεριλαμβανομένης της λειτουργίας του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου και του τμήματος Διαχείρισης Κινδύνων και Κανονιστικής Συμμόρφωσης.
- Την περίληψη της διαδικασίας πρόσληψης των ανώτατων στελεχών και της αξιολόγησης της απόδοσής τους.
- Τη διαδικασία συμμόρφωσης των προσώπων που κατέχουν διευθυντικά καθήκοντα.
- Τη διαδικασία γνωστοποίησης της ύπαρξης σχέσεων εξάρτησης των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και των προσώπων που έχουν στενές σχέσεις με τα πρόσωπα αυτά.
- Τη διαδικασία συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη.
- Την πολιτική και διαδικασία πρόληψης και αντιμετώπισης καταστάσεων και σύγκρουσης συμφερόντων.
- Την πολιτική και διαδικασία συμμόρφωσης της εταιρείας με τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις που ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία της, καθώς και τις δραστηριότητές της.
- Τη διαδικασία που σχετίζεται με τη διαχείριση της προνομιακής ενημέρωσης και τη σωστή ενημέρωση του κοινού.
- Την πολιτική και τη διαδικασία επικοινωνίας με τους μετόχους.
- Την πολιτική και τη διαδικασία περιοδικής αξιολόγησης του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.
- Την πολιτική εκπαίδευσης των μελών του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και των στελεχών της εταιρείας.
- Τις καταγγελίες και την διαχείριση κινδύνων.

Οι Εσωτερικοί Κανονισμοί Λειτουργίας της Εταιρείας αποτελούν ένα δίκτυο δεσμευτικών αρχών και κανόνων συμπεριφοράς για:

- Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
- Τον διευθύνοντα σύμβουλο και τους διευθυντές.
- Το προσωπικό της εταιρείας, καθώς και τους συνεργάτες της εταιρείας που παρέχουν υπηρεσίες με σύμβαση για την παροχή ανεξάρτητων υπηρεσιών, σε περίπτωση εταιρικής σχέσης, βάσει ειδικής σχέσης εμπιστοσύνης.

Η οργάνωση της εταιρείας δεσμεύει την εταιρεία και τα υπόχρεα πρόσωπα και τροποποιείται μόνο με τροποποίηση του παρόντος Κανονισμού. Τα υπόχρεα πρόσωπα οφείλουν να εκπληρώνουν επιμελώς τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους εντός της οργανωτικής τους θέσης, όπως ορίζονται στη σύμβασή τους με την εταιρεία, το Καταστατικό και τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας. Ο παρών κανονισμός τίθεται σε ισχύ με την έγκρισή του από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Σε περίπτωση αναδιάρθρωσης των δραστηριοτήτων της εταιρείας, των επιμέρους διευθύνσεων ή τροποποίησης των αρμοδιοτήτων, η αλλαγή στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας γίνεται μόνο με έγκριση του διοικητικού συμβουλίου. Η μη συμμόρφωση των ανωτέρω υπόχρεων προσώπων με τον Κανονισμό, αναφέρεται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στο διοικητικό συμβούλιο και επισημαίνονται οι κυρώσεις που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

#### **4.4 Ελεγκτική Επιτροπή**

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη. Τα μέλη της Ελεγκτικής Επιτροπής στο σύνολό τους διαθέτουν επαρκή γνώση στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Τουλάχιστον ένα μέλος της Επιτροπής Ελέγχου, το οποίο είναι ανεξάρτητο από την εταιρεία, έχει επαρκείς γνώσεις και πείρα στον έλεγχο ή τη λογιστική. Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της εταιρείας, όταν αυτή είναι ανεξάρτητη επιτροπή, ή από το διοικητικό συμβούλιο, όταν η Επιτροπή Ελέγχου είναι επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου. Σε περίπτωση παραίτησης ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο απώλειας της ιδιότητας του μέλους της Ελεγκτικής Επιτροπής, το διοικητικό συμβούλιο ορίζει από

τα υφιστάμενα μέλη νέο μέλος σε αντικατάσταση αυτού που αποχωρεί, για το διάστημα μέχρι τη λήξη της θητείας του.

Όταν το μέλος της προηγούμενης παραγράφου είναι τρίτο πρόσωπο και όχι μέλος του διοικητικού συμβουλίου, το διοικητικό συμβούλιο ορίζει τρίτο πρόσωπο, μη μέλος του διοικητικού συμβουλίου, ως προσωρινό αναπληρωτή. Ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου ορίζεται από τα μέλη της και είναι υποχρεωτικά ανεξάρτητος από την εταιρεία κατά την έννοια των διατάξεων του Ν.3016/2002 και του Ν.4706/2020. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου δεν μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο με τον πρόεδρο της Επιτροπής Ελέγχου. Με την ίδια απόφαση ορίζεται ως Αντιπρόεδρος ένα από τα εκλεγμένα ανεξάρτητα μέλη της Επιτροπής, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα ορισμού μελών σε αντικατάσταση των τακτικών μελών της Επιτροπής Ελέγχου σε περίπτωση αναπηρίας. Ο πρόεδρος της Επιτροπής ορίζεται από τα μέλη της και είναι υποχρεωτικά ανεξάρτητος από την εταιρεία. Με βάση τον εσωτερικό κανονισμό της Επιτροπής Ελέγχου, η Επιτροπή αποτελείται από τρία μέλη και είναι (Aegean, 2021):

α) Η Επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, που αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη.

β) Η ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τρίτα μέλη.

γ) Η ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται μόνο από τρίτα μέλη. Το είδος της Επιτροπής Ελέγχου, η θητεία, ο αριθμός και η ιδιότητα των μελών της αποφασίζονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι απαγορεύεται η συμμετοχή στην Ελεγκτική Επιτροπή προσώπων που κατέχουν ταυτόχρονα θέσεις ή ικανότητες ή που διενεργούν συναλλαγές ασυμβίβαστες με τον σκοπό της Επιτροπής. Με την επιφύλαξη των ανωτέρω, η συμμετοχή προσώπου στην Επιτροπή Ελέγχου δεν αποκλείει τη συμμετοχή του σε άλλη Επιτροπή του διοικητικού συμβουλίου, εφόσον αυτό δεν επηρεάζει την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων του ως μέλους της Επιτροπής Ελέγχου. Η Επιτροπή Ελέγχου μπορεί επίσης να συνεδριάζει, χωρίς την παρουσία της Διοίκησης, με τον τακτικό ελεγκτή της εταιρείας. Η συνάντηση μπορεί να πραγματοποιηθεί ζωντανά ή μέσω οπτικοακουστικών μέσων, στην έδρα της

εταιρείας ή σε οποιοδήποτε μέρος κατάλληλο για τους σκοπούς της συνεδρίασης (Aegean, 2021).

Χρή γραμματέα ασκεί ο διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων. Επιπλέον, η Επιτροπή Ελέγχου καλεί, όποτε το κρίνει σκόπιμο, βασικά στελέχη που εμπλέκονται στη διακυβέρνηση της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου, του Οικονομικού Διευθυντή και του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, οι οποίοι πρέπει να παρίστανται σε συγκεκριμένες συνεδριάσεις ή συγκεκριμένα θέματα της ημερήσιας διάταξης και να θέτουν την άποψή τους για αυτούς. Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το τρίμηνο, με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου να συζητάει θέματα της αρμοδιότητας της Επιτροπής, καθώς και προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν από τους εσωτερικούς ελέγχους.

Η Επιτροπή Ελέγχου λειτουργεί ως ανεξάρτητο και αντικειμενικό όργανο, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επανεξέταση και την αξιολόγηση των ελεγκτικών πρακτικών και της απόδοσης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών. Η κύρια αποστολή της Επιτροπής Ελέγχου είναι να βοηθά το διοικητικό συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του, επιβλέποντας τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τις πολιτικές και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Ν.4449/2017 και με τον Κανονισμό Λειτουργίας της εταιρείας, η Επιτροπή Ελέγχου, μεταξύ άλλων (Aegean, 2021):

(α) παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής αναφοράς και υποβάλλει συστάσεις ή προτάσεις για τη διασφάλιση της ακεραιότητάς της

(β) ενημερώνει το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και εξηγεί πώς ο υποχρεωτικός έλεγχος συνέβαλε στην ακεραιότητα των οικονομικών πληροφοριών και ποιος ήταν ο ρόλος της Επιτροπής Ελέγχου σε αυτή τη διαδικασία

(γ) παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, διασφάλισης ποιότητας και διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας και, κατά περίπτωση, του τμήματος εσωτερικού ελέγχου της, σχετικά με τις οικονομικές πληροφορίες της εταιρείας χωρίς να παραβιάζεται η ανεξαρτησία της τελευταίας

(δ) παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετήσιων εταιρικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων και ιδίως τον βαθμό απόδοσης του, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν πορίσματα και συμπεράσματα των αρμόδιων αρχών

ε) ελέγχει και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών λογιστών ή ελεγκτικών γραφείων και ειδικότερα την επάρκεια της παροχής μη ελεγκτικών υπηρεσιών στην ελεγχόμενη οντότητα

στ) είναι υπεύθυνη για την οργάνωση της διαδικασίας επιλογής ορκωτών λογιστών ή ελεγκτικών γραφείων και συνιστά τον διορισμό των ορκωτών λογιστών ή ελεγκτικών γραφείων

(ζ) γνωμοδοτεί για την έγκριση και αναθεώρηση του Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας, του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς και υποβάλλει κατά την κρίση του πρόταση για την αναθεώρηση του παρόντος Κανονισμού. Για τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ενεργειών, η Επιτροπή Ελέγχου ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο υποβάλλοντας εξαμηνιαίες εκθέσεις για τα πορίσματά του και με προτάσεις για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, εφόσον κριθεί σκόπιμο.

Η Επιτροπή Ελέγχου παρουσιάζει και υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο τις εκθέσεις που υποβάλλει κάθε τρεις (3) μήνες η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, μαζί με τις παρατηρήσεις της ή νωρίτερα εάν κριθεί απαραίτητο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑΚΑΙΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **5.1 Συμπεράσματα**

Έχοντας ολοκληρώσει την εργασία καθίσταται σαφές από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και την μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια διαδικασία σχεδιασμένη για να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών, την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς και τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς. Οι εσωτερικοί έλεγχοι προστατεύουν τον οργανισμό και τον βοηθούν επίσης να πετύχει τους στόχους του. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι κρίσιμος, καθώς ελαχιστοποιεί τους κινδύνους, προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία, εγγυάται την

ακρίβεια των αρχείων και παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό ώστε να ακολουθούν τις εταιρικές πολιτικές.

Σήμερα, οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν υιοθετηθεί και εφαρμόζονται τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, το σύστημα εσωτερικών ελέγχων είναι ένα από τα κύρια στοιχεία των επιχειρήσεων. Αναμφίβολα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εφαρμόζεται κατά την πρώτη ίδρυση των επιχειρήσεων και να βελτιώνεται σταδιακά. Η ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει πολύ θετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναπτύσσεται και προοδεύει μέρα με τη μέρα στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Διαπιστώθηκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και συμβουλευτικής που έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού.

Βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του φέρνοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διακυβέρνησης(Asiedu & Deffor 2017). Στο πρόσφατο παρελθόν, οι εσωτερικοί ελεγκτές δεν θεωρούνταν αυτόνομοι αλλά απλοί βοηθοί των λογιστών και των εξωτερικών ελεγκτών. Αντίθετα, οι εσωτερικοί ελεγκτές θεωρούνται σήμερα ως ανεξάρτητοι επαγγελματίες που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της αποτελεσματικής και συνετής χρήσης των οργανωτικών πόρων. Ωστόσο, η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών έχει συχνά αναγνωριστεί ως σημαντικό ζήτημα, ιδιαίτερα όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι μέλη του προσωπικού των οργανισμών που ελέγχουν.

Επίσης, κατέστη σαφές ότι οι ρυθμιστικές αρχές έχουν επιβάλει πιο αυστηρούς ελέγχους στις λειτουργίες εξωτερικού ελέγχου σε μια προσπάθεια να αξιοποιήσουν τον εσωτερικό έλεγχο και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα. Η αυξανόμενη προσοχή που δίνεται στην λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και ο μετασχηματισμός του εσωτερικού ελέγχου σε αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών λειτουργιών επιταχύνεται με την αύξηση του επιχειρηματικού κινδύνου, τόσο εντός όσο και εκτός οργανισμών. Οι εσωτερικοί έλεγχοι έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών ελέγχων μιας λειτουργίας συλλέγοντας πρώτα πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μιας

μονάδας, εντοπίζοντας σημεία με πιθανά σφάλματα και προσδιορίζοντας τους ελέγχους συστήματος που έχουν σχεδιαστεί για την πρόληψη ή τον εντοπισμό τέτοιων περιστατικών.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να έχει τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Οι εσωτερικοί έλεγχοι για τους αερομεταφορείς διενεργούνται από τον ίδιο τον οργανισμό ή από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας με άλλους εσωτερικούς σκοπούς, όπως, για παράδειγμα, η επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ή η λήψη πληροφοριών για τη βελτίωσή του. Οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την αυτοδήλωση συμμόρφωσης ενός οργανισμού. Οι εσωτερικοί ελεγκτές στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών βοηθούν να διασφαλιστεί ότι ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια διαδικασία λειτουργεί σύμφωνα με το πρότυπο που σχεδιάστηκε να πληροί και αναζητούν τρόπους για να βοηθήσουν τον οργανισμό τους να βελτιώσει αυτό το προϊόν, την υπηρεσία ή τη διαδικασία. Τέλος, οι εσωτερικοί ελεγκτές των αεροπορικών εταιρειών αναλαμβάνουν την ευθύνη να ελέγχουν ότι αυτό που παράγει η εταιρεία είναι αντάξιο της επωνυμίας της εταιρείας.

## 5.2 Προτάσεις

Με το πέρας της εργασίας μας στο θέμα του εσωτερικού ελέγχων στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών καταλήγουμε σε ορισμένες προτάσεις που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν οι αεροπορικές εταιρείες:

- Η καθιέρωση του εσωτερικού ελέγχου βασίζεται στη διαμόρφωση περιβάλλοντος του εσωτερικού ελέγχου. Ο σχηματισμός συστήματος εσωτερικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών θα πρέπει να ξεκινήσει με τις ιδέες διαχείρισης εσωτερικού ελέγχου. Οποιαδήποτε επιχειρηματική απόφαση θα πρέπει να λαμβάνεται στο πλαίσιο της κανονιστικής εσωτερικής διαχείρισης. Σε αντίθεση με άλλες εταιρείες, οι αεροπορικές εταιρείες σχετίζονται με την ασφάλεια των αερομεταφορών, η οποία εξαρτάται κυρίως από την τέλεια εσωτερική διαχείριση. Οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να ακολουθούν αυστηρά την εσωτερική τους διαχείριση και να έχουν σωστή αναγνώριση του εσωτερικού συστήματος διαχείρισής τους, το οποίο μπορεί

να μειώσει τους κινδύνους των αεροπορικών εταιρειών και να βοηθήσει τις αεροπορικές εταιρείες να επιτύχουν τους στόχους τους.

- Η ομαλοποίηση της εσωτερικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών χρειάζεται αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ενισχύοντας έτσι τις ικανότητες αντιμετώπισης κινδύνων του προσωπικού και την αποτελεσματικότητά του. Για να ακολουθήσουν τον ρυθμό των οικονομικών αλλαγών, οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να αναλύουν έγκαιρα βασικά σημεία της εσωτερικής διαχείρισης. Τα σημεία κινδύνου πρέπει να επιλυθούν εγκαίρως, ακολουθώντας αυστηρά τα λογιστικά πρότυπα και το σύστημα χρηματοοικονομικής διαχείρισης για την ενίσχυση των κανονισμών κινδύνου.
- Οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει επίσης να εντοπίζουν έγκαιρα τους κινδύνους και να λαμβάνουν αποτελεσματικά μέτρα για τον έλεγχό τους, βελτιώνοντας περαιτέρω την εσωτερική διαχείριση και ενισχύοντας τις ικανότητες αντιμετώπισης κινδύνων. Επιπλέον, όταν οι αεροπορικές εταιρείες διαχειρίζονται τις ειδικές δραστηριότητές τους, θα πρέπει να έχουν στοχεύσει την εσωτερική διαχείριση αυτών των επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στον σχετικό εσωτερικό έλεγχο και την εποπτεία κινδύνων. Οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να ελέγχουν έγκαιρα την εσωτερική τους διαχείριση και να ενισχύσουν τους κανονισμούς για τα αδύναμα σημεία. Τα προβλήματα θα πρέπει να επιλύονται έγκαιρα, ενισχύοντας έτσι τις ικανότητες αντιμετώπισης κινδύνου των αεροπορικών εταιρειών και ομαλοποιώντας την εσωτερική τους διαχείριση.
- Η ομαλοποίηση της εσωτερικής διαχείρισης πρέπει πρώτα να επιβεβαιώσει την ομαλοποίηση της οργανωτικής δομής, τους στόχους διαχείρισης και το εύλογο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η δημιουργία δομής διακυβέρνησης και οργανωτικής δομής των αεροπορικών εταιρειών θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πτυχές. Η πρώτη πτυχή αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων και των εξουσιών του επιπέδου λήψης αποφάσεων, του διοικητικού επιπέδου και του εκτελεστικού επιπέδου. Οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να ακολουθούν αυστηρά την αρχή του διαχωρισμού της διαχείρισης και της εποπτείας καθώς και τη λήψη αποφάσεων και την εφαρμογή, διασφαλίζοντας σαφείς εξουσίες και καθήκοντα μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων.



- Στη συνέχεια, κατά την υλοποίηση των υποθέσεων των αεροπορικών εταιρειών, η ισορροπία δυνάμεων μπορεί να πραγματοποιηθεί για να αποφευχθεί η αυταρχία. Η δεύτερη πτυχή αναφέρεται στα τρία κέντρα των αεροπορικών εταιρειών, δηλαδή το κέρδος, το κόστος και την επένδυση. Οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να δίνουν δικαιώματα σε κέντρο επενδύσεων, κέντρο κερδών και κέντρο κόστους με διαφορετικές εξουσίες ανάλογα με τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Τα εσωτερικά κίνητρα θα πρέπει να ενοποιηθούν με μηχανισμό περιορισμού για την αφύπνιση της πρωτοβουλίας διαφορετικών τμημάτων αεροπορικών εταιρειών, ενθαρρύνοντας έτσι το προσωπικό από διαφορετικά τμήματα να κάνουν τη δουλειά τους με υψηλή αποτελεσματικότητα και να πραγματοποιούν τον στόχο του εσωτερικού ελέγχου. Η ομαλοποίηση της εσωτερικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιρειών θα πρέπει να διασφαλίζει σαφείς σχέσεις εξουσιών και καθηκόντων, αποφεύγοντας διαμάχες και σύγκρουση συμφερόντων.

## **Βιβλιογραφία**

Abdelghany, A. & Abdelghany, K., (2016). *Modeling applications in the airline industry*. Routledge

Aegean Airlines (2021). *Annual Report 2021*. Available at:

[https://en.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir\\_annual\\_reports/eng\\_%CE%B1%CE%B5gean\\_annual\\_2021\\_f2.pdf?forceDownload=1](https://en.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/eng_%CE%B1%CE%B5gean_annual_2021_f2.pdf?forceDownload=1)[Assessed 04/06/2022]

- Ahmed, A. H. & Poojari, C. A. (2008). An overview of the issues in the airline industry and the role of optimization models and algorithms. *The Journal of the Operational Research Society*, 59(3), pp.267-277.
- Akman, V., Erarslan, İ. & Kızıl, C. (2020). *The Economical and Financial Impact of Covid-19 Epidemic on Migrant Labor Force*. IV. International Kaoru Ishikawa Congress on Business Administration and Economy. 14 October 2020. New Delhi, India, pp. 70-74.
- Alkebsi, M & Aziz, KA (2018). Information technology usage, top management support and internal audit effectiveness. *Asian Journal of Accounting and Governance*, 8(4), pp. 123-132.
- Almasri, A, El Talla, SA, Abu-Naser, SS & Al Shobaki, MJ. (2018). The organisational structure and its role in applying the information technology used in the Palestinian universities: comparative study between Al-Azhar and the Islamic universities, 2(5), pp. 1-8.
- Alslihat N, Alrawashdeh N, Al-Ali S, A Mazen, Gazzaz A. & A Haitham (2017). Accounting Disclosure of Both Financial and Non-financial Information in the Light of International Accounting Standards. *International Journal of Economic Research*, 14(12), pp. 105-110.
- Al-Twajjry, AA, Brierley, JA & Gwilliam, DR (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), pp. 507-531.
- Alzeban, A & Gwilliam, D (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: a survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), pp. 74-86.
- Alzeban, A & Sawan, N (2013). The role of IAF in the public sector context in Saudi Arabia. *African Journal of Business Management*, 7(6), pp. 443-454.
- Alzeban, A. (2015a). The impact of culture on the quality of internal audit: an empirical study. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 30(1), pp. 57-77.

- Appelbaum, D., Shaun B. & Vasarhelyi M. (2020). *Auditing and accounting during and after the COVID-19 crisis*. The CPA Journal, June 2020.
- Alqudah, HM, Amran, NA & Hassan, H. (2019). Extrinsic factors influencing internal auditors' effectiveness in Jordanian public sector. *Review of European Studies*, 11(1), pp. 67.
- Arens, A, R. J. Elder & M. S. Beasley (2007). *Auditing and assurance services: an integrated approach*. Pearson education.inc, 11th edition.
- Arens, F.& J. Lobak(2002). The Integrated Entrance Review, translated by: Mohammed Abdul Qader Al-Dasti. *Dar Al-Marikh Publishing*, Riyadh, Saudi Arabia.
- Arnold, C. (2020). *Summary of Covid-19 audit considerations*. *International Federation of Accountants Website*. Available at: <https://www.fac.org/knowledge-gateway/support-internationalstandard/discussion/summary-covid-19-audit-consideration> [Assessed 04/05/2022]
- Asiedu, KF & Deffor, EW (2017). Fighting corruption by means of effective IAF: evidence from the Ghanaian public sector. *International Journal of Auditing*, 21(1), pp. 82-99.
- Aven, T., Renn, O. (2018). Improving Government Policy on Risk: Eight Key Principles. *Reliability Engineering And System Safety*, 176(1), pp. 230–241.
- Badara, MaS & Saidin, SZ. (2013). Impact of the effective internal control system on the internal audit effectiveness at local government level. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(1), pp. 16-23.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *The Impact of COVID-19 on Small Business Outcomes and Expectations*. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS) Website*. Available at: <https://www.pnas.org/content/117/30/17656> [Assessed 04/05/2022]

Bednarek, P (2018). *Factors affecting the internal audit effectiveness: a survey of the Polish private and public sectors. 7th International Conference on Efficiency as a Source of the Wealth of Nations (ESWN)*, pp. 1-16.

Belobaba, P., Odoni, A. & Barnhart, C. eds., (2015). *The global airline industry*. John Wiley & Sons.

Bilotkach, V., Gaggero, A.A. & Piga, C.A., (2015). Airline pricing under different market conditions: Evidence from European Low-Cost Carriers. *Tourism Management*, 47, pp.152-163.

Borenstein, S. & Rose, N.L., (2014). *How airline markets work or do they? Regulatory reform in the airline industry. In Economic Regulation and Its Reform: What Have We Learned?* (pp. 63-135). University of Chicago Press.

Button, K., & Yuan, J., (2013). Airfreight transport and economic development: an examination of causality. *Urban Studies*, 50(2), pp. 329–340.

Carcello, JV, Eulerich, M, Masli, A & Wood, DA (2018). The value to management of using the IAF as a management training ground. *Accounting Horizons*, 86(6), pp.2131-2154.

Chang, Y-T, Chen, H, Cheng, RK & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15(1), pp. 1-19.

Chang, Y.-H., & Chang, Y.-W., (2009). Air cargo expansion and economic growth: finding the empirical link. *Journal of Air Transport Management*, 15(5), pp. 264–265.

Choi, K., Lee, D. & Olson, D.L., (2015). Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model. *Service Business*, 9(1), pp.137-160.

Coetzee, P & Erasmus, LJ (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*, 21(3), pp. 237-248.

Cohen, A & Sayag, G (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), pp. 296-307.

Committee of sponsoring organizations Internal Control integrated Framework COSO (2013). *Internal Control - Integrated Framework (Executive Summary)*. COSO Available at: <https://www.coso.org/documents/990025p-executive-summary-final-may20.pdf> [Assessed 04/04/2022]

Committee of sponsoring organizations Internal Control integrated Framework COSO (2011). *Internal control –integrated framework*. New York.

David Mc A, B., (2013). Service quality and customer satisfaction in the airline industry: A comparison between legacy airlines and low-cost airlines. *American Journal of Tourism Research*, 2(1), pp.67-77.

Dellai, H & Omri, MAB (2016). Factors affecting the internal audit effectiveness in Tunisian organisations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(16), pp. 208-211.

Deloitte (2020). *Accounting considerations related COVID19*. Deloitte Website. Available at: <https://www2.deloitte.com/ng/en/pages/audit/articles/accounting-considerations-related-COVID19.html> [Assessed 04/04/2022]

Deloitte (2021). *Internal Controls and Risk Assessments: What Every Private Company Should Know*. Deloitte Website. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/internal-controls-and-risk-assessments-pov1.pdf> [Assessed 10/05/2022]

Dimitriou, D., Sartzetaki, M., 2018. Assessing air transport socio-economic footprint. *International Journal of Transportation Science and Technology*, 7(4), pp. 283–290.

Dittenhofer, M. (2001b). Reengineering the internal auditing organization. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), pp. 458-468.

Dixon, M., McKenna, T. & La O, G.D. (2020). *Supporting Customer Service through the Coronavirus Crisis*. Harvard Business Review. Available at:

<https://hbr.org/2020/04/supporting-customer-service-through-the-coronavirus-crisis>

[Assessed 15/05/2022]

D'Onza, G, Selim, GM, Melville, R & Allegrini, M. (2015). A study on internal auditor perceptions of the function ability to add value. *International Journal of Auditing*, 19(3), pp. 182-194.

Drogalas, G, Karagiorgos, T & Arabatzis, K (2015). Factors Associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), pp. 113-22.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, pp. 1-12.

Eaton, J., (2017). *Globalization and human resource management in the airline industry*. Routledge.

Elburz, Z., Nijkamp, P., Pels, E., (2017). Public infrastructure and regional growth: lessons from meta-analysis. *Journal of Transport Geography*, 58, pp. 1–8.

Enofe, A, Mgbame, C, Osa-Erhabor, V & Ehiorobo, A (2013). The Role of internal audit in effective management in public sector. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), pp. 162-169.

Fraser, J. & Simkns, B.J. (2010). *Enterprise Risk Management: An Introduction and Overview in Fraser, J. and Simkns, B.J. (eds.) Enterprise Risk Management*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Flouris, T., Hayes, P., Pukthuanthong-Le, K., Thiengtham, D. & Walker, T. (2009). Recent Developments in the Aviation Insurance Industry. *Risk Management and Insurance Review*, 12(2), pp. 227-249.

Ford, S. & Despeisse, M., (2016). Additive manufacturing and sustainability: an exploratory study of the advantages and challenges. *Journal of Cleaner Production*, 137, pp.1573-1587.

- Gegg, P., Budd, L. & Ison, S., (2014). The market development of aviation biofuel: Drivers and constraints. *Journal of Air Transport Management*, 39, pp.34-40
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29 (1), pp. 1-20.
- Grant Thornton, (2020). *COVID-19 Salgınının Finansal Raporlama Etkileri (The Impact of COVID-19 Epidemic on Financial Reporting)*. Grant Thornton Website. Available at: [https://www.grantthornton.com.tr/globalassets/1.-member-firms/turkey/ifrs-yaynlar/COVID-19\\_sfretkileri.pdf](https://www.grantthornton.com.tr/globalassets/1.-member-firms/turkey/ifrs-yaynlar/COVID-19_sfretkileri.pdf)[Assessed 12/05/2022]
- Gros, M, Koch, S & Wallek, C. (2017). IAF quality and financial reporting: results of a survey on German listed companies. *Journal of Management & Governance*, 21(2), pp. 291-329.
- Guixiang, S. (2011). Airlines (Air China) under the InternalControl and Audit Operations. *China Chief Financial Officer*, (5), pp. 124-135.
- Gurchiek, K. (2020). *Small Businesses Get Creative to Survive During the Pandemic*. SHRM. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/small-businesses-get-creative-to-survive-during-the-pandemic.aspx>[Assessed 15/06/2022]
- Hakim, M.M., Merkert, R., (2016). The causal relationship between air transport and economic growth: empirical evidence from South Asia. *Journal of Transport Geography*,56, pp. 120–127.
- International Labour Organization - ILO (2020). *Teleworking during the Covid-19 Pandemic and Beyond*. International Labour Organization - ILO Website. Available at: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf) [Assessed 15/06/2022]
- International Federation of Accountants - IFAC (2020a). *Summary of COVID-19 audit considerations*. International Federation of Accountants - IFAC Website. Available at: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/discussion/summary-covid-19-audit-considerations> [Assessed 05/06/2022]

ISO&IAF. (2020). *ISO 9001 Auditing Practices Group*. ISO Website. Available at: <https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>  
[Assessed 05/06/2022]

Kamau, GC, Kariuki, SN & Mutiso, AN. (2014). Exploring internal auditor independence motivators: Kenyan perspective. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 2(2), pp.132-137.

Kleymann, B. & Seristö, H., (2017). *Managing strategic airline alliances*. Routledge.

KPMG. (2021). *The Aviation Industry Leaders Report 2021: Route to Recovery*. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2021/01/ieaviation-industry-leaders-report-route-to-recovery.pdf>[Assessed 05/07/2022]

Lawton, T.C., (2017). *Cleared for take-off: structure and strategy in the low fare airline business*. Routledge.

Lee, S., Seo, K. & Sharma, A., (2013). Corporate social responsibility and firm performance in the airline industry: The moderating role of oil prices. *Tourism management*, 38, pp.20-30.

Lenz, R, Sarens, G & Jeppesen, KK (2018). In search of a measure of effectiveness for IAFs: an institutional perspective. *EDP Audit, Control and Security Newsletter*, 58(2), pp. 1-36.

Lenz, R & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*,30(1), pp. 5-33

Lin, Y. H. & Chang, Y. H. (2008). Significant factors of aviation insurance and risk management strategy: an empirical study of Taiwanese airline carriers. *Risk analysis*, 28(2), pp. 453 – 461.

McKinsey&Company. (2020). *Innovation in a Crisis. Why is it more Critical than ever*. McKinsey&Company Website. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our->



[insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever](#) [Assessed 15/05/2022]

Melo, P.C., Graham, D.J., Brage-Ardao, R., 2013. The productivity of transport infrastructure investment: a meta-analysis of empirical evidence. *Regional Science and Urban Economics*, 43(5), pp. 695–706.

Mihret, DG (2010a). *Antecedents and organisational performance implication of internal audit effectiveness: evidence from Ethiopia*. University of Southern Queensland.

Misopoulos, F., Mitic, M., Kapoulas, A. & Karapiperis, C., (2014). Uncovering customer service experiences with Twitter: the case of airline industry. *Management Decision*, 52(4), pp.705-723

Monmousseau, P., Marzuoli, A., Feron, E., & Delahaye, D. (2020). Impact of Covid-19 on passengers and airlines from passenger measurements: Managing customer satisfaction while putting the US Air Transportation System to sleep. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 7, pp. 1-11.

Netjasov, F. & Janic, M. (2008). A review of research on risk and safety modeling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management*, 14(4), pp. 213-220.

Noraini, S, Zaini, JA, Mustaffha, N & Norhanizah, J. (2018). Internal audit effectiveness in zakat institutions from the perspective of the auditee. *Management & Accounting Review*, 17(3), pp. 17-36.

Nyakarimi, S. N. & Karwirwa, M. (2015). Internal Control System as Means of Fraud Control in Deposit Taking Financial Institutions in Imenti North Sub-County. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6 (16), pp. 118-129.

Mihaela, D. & Liluan, S. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance, in Romanian Listed Companies. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, pp. 10-15.

Okodo, BD, Aliu, MM & Yahaya, AO (2019). Assessing the reliability of the IAFs: the issues. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*, 12(1), pp. 46-55.

Onumah, JM & Yao, KR (2012). Barriers and catalysts to effective internal audit in the Ghanaian public sector. *Accounting in Africa*, 23(2), pp. 177-207.

Papadopoulou, S. & Papadopoulou, M. (2020). The accounting profession amidst the COVID-19 pandemic. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 10(2).

Pickett, S.K.H. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. 3rd Edition. John Wiley & Sons, USA.

Poole, V. (2020). *Accounting consideration related to coronavirus disease 2019. IFRS in Focus*. IFRS Website. Available at: <https://www.ifrs.com> [Assessed 02/05/2022]

Powers, T. & Bannen, E. (2020). *Overcoming the challenges of remote auditing during the COVID-19 crisis*. GBQ Website. Available at: <https://gbq.com/overcoming-challenges-remote-auditing-during-covid-19-crisis/> [Assessed 11/05/2022]

Petraşcu, D & Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16(8), pp. 489-497.

Price Waterhouse Coopers PWC (2021). *It is to Reimagine where and how Work will Get Done*. PWC Website. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html> [Assessed 13/05/2022]

Ridley, J. (2008). *Cutting edge internal auditing*. John Wiley & Sons, UK.

Romney, M B. & P J. Steinbart (2012). *Accounting Information System*. PEARSON, 12<sup>th</sup> edition.

Roth, J (2017). How to audit culture: culture audits can help practitioners gain insight into the causes of poor organisational behaviour. *Internal Auditor*, 74(3), pp. 30-36.

- Roussy, M, Barbe, O & Raimbault, S. (2020). Internal audit: from effectiveness to organisational significance. *Managerial Auditing Journal*,35(2), pp. 322-342.
- Salehi, T. (2016). Investigation factors affecting the effectiveness of internal auditors in the company: case study Iran. *Review of European Studies*,8(2), pp. 224-235.
- Shaw, S., (2016). *Airline marketing and management*. Routledge.
- Shohihah, I, Djamhuri, A & Purwanti, L.(2018). Determinants of internal audit effectiveness and implication on corruption prevention in the religious ministry.*Journal of Social Humanities*,21(1), pp. 211-223.
- Silva, AG, Inácio, H & Vieira, E (2019). The influence of internal audit on external audit: evidence from Portugal and Spain. *Organisational Auditing and Assurance in the Digital Age*, pp. 1-25.
- Skorobogatova, O., &Kuzmina-Merlino, I., (2017). Transport infrastructure development performance. *Procedia Engineering*, 178, pp. 319–329.
- Sobel, P. (2015). What must go right, internal auditors should pay as much attention to the upside of risk as they do to the downside. *Journal of the Institute of Internal Auditors*, 72(2), pp. 22-24.
- Subramaniam, R., Singh, S.P., Padmanabhan, P., Gulyas, B., & Palakkeel, P., Sreedharan, R. (2021). Positive and Negative Impacts of Covid-19 in Digital Transformation. *Sustainability Journal.*, 13(16), pp.70-94.
- Tackie, G, Marfo-Yiadom, E & Achina, SO (2016). Determinants of internal audit effectiveness in decentralized local government administrative systems. *International Journal of Business and Management*,11(11), pp. 184-195.
- Taneja, N.K., (2017). *Airline survival kit: Breaking out of the zero-profit game*. Taylor & Francis.
- Teeter, R.A., Vasarhelyi, M.A. (2011). *Remote Audit: A Review of Audit- Enhancing Information and Communication Technology Literature*. Rutgers Accounting Website. Available at: <http://raw.rutgers.edu/remote%20audit.pdf> [Assessed 13/05/2022]

- Trotman, AJ & Duncan, KR. (2018). Internal Audit Quality: Insights from Audit Committee Members, Senior Management, and Internal Auditors', *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(4), pp. 235-59.
- Turetken, O, Jethefer, S & Ozkan, B (2019). Internal Audit Effectiveness: Operationalization and Influencing Factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), pp. 238-271.
- United Nations - UN (2020). *New Dynamic Needed to Overcome Negative Impacts of Covid-19 Worldwide*. United Nations - UN Website. Available at: <https://www.un.org/en/desa/%E2%80%98new-dynamic%E2%80%99-needed-overcome-negative-impacts-covid-19-worldwide> [Assessed 13/04/2022]
- Warren, C. S., J. M. Reeve & P. E. Fess (2002). *Accounting*. Thomson /South – western, 20th edition.
- Weigang, L. (2012). Strengthening Airline Internal Control System and Improving Risk Management. *Modern Business*, (17), pp. 119-120.
- Whittington, R & Pany, K (2010). *Principles of auditing and other assurance services*. New York, US.
- Wilkinson, J. W, Michael J. Cerullo, V. Raval & B. Wong-on-wing, (2000). *Accounting information systems*. John Wiley and Sonsms, inc. 4th edition.
- Wirtz, P. (2005). Best governance practices and value creation: a critical appreciation of codes of good conduct. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1(1), pp. 141-160.
- World Bank. (2021). *Tracking an Unprecedented Year for Businesses, Everywhere*. The World Bank Website. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/02/17/tracking-an-unprecedented-year-for-businesses-everywhere> [Assessed 03/06/2022]
- Xu, Y., Carsona, E., Fargherb, N. & Jiang, L. (2013). Responses by Australian auditors to the global financial crisis. *Accounting and Finance*, 53(1), pp. 303-338.

