



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

Διπλωματική Εργασία

Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Της

Άννας Μουρατίδου

Επιβλέπων καθηγητής: Ταχυνάκης Παναγιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Λογιστική και Χρηματοοικονομική.

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2019

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Γιάννη και Μαρίνα, που αποτελούν
στήριγμα μου σε κάθε μου βήμα.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μέσα από τις επόμενες γραμμές θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Ταχυνάκη για την πολύτιμη και ουσιαστική συνεισφορά και αρωγή του, στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την μοναδική εμπειρία που μου προσέφεραν καθώς και για την καθοδήγηση τους προς το δρόμο της γνώσης και της σε βάθος μελέτης της επιστήμης μας.

Τέλος, να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, που βρίσκεται πάντα στο πλευρό μου, με την ηθική τους συμπαράσταση και όλη τη βοήθεια τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η όλο και αυξανόμενη σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη συνέχεια της δραστηριότητας των επιχειρήσεων και η σημαντικότητα της αποτελεσματικότητας στην ελεγκτική διαδικασία, καθιστά την μελέτη του Εσωτερικού Ελέγχου αντικείμενο μείζονος ενδιαφέροντος.

Σκοπός της παρούσας εργασίας , στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική , είναι η θεωρητική προσέγγιση του Εσωτερικού Ελέγχου στις Ξενοδοχειακές Μονάδες. Εστιάζοντας στις κυριότερες λειτουργίες των Ξενοδοχειακών Μονάδων θα παραθέσουμε προτάσεις, που στόχο έχουν να βελτιώσουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή και κατ' επέκταση τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός έλεγχος, Ελεγκτική, Ελεγκτική διαδικασία, Ξενοδοχειακές Μονάδες, Τουριστικές Μονάδες, Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Τουριστικές Επιχειρήσεις, Εσωτερικός Ελεγκτής, Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

ABSTRACT

The constantly increasing importance of Internal Control over business activity and the importance of efficiency in the audit process, makes the study of Internal Control an issue of major importance.

The purpose of this paper, in the context of the completion of my postgraduate studies in Accounting and Finance, is the theoretical approach of Internal Control to Hotel Units. Focusing on the Hotel Units' core business, we will put forward proposals to improve the work of the Internal Auditor and extensionally the overall operation of the business.

Key words: Internal Audit, Audit, Audit Process, Hotel Units, Tourist Units, Hotel Businesses, Tourist Businesses, Internal Auditor, Internal Audit System.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	7
1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας.....	8
1.3 Διάρθρωση Εργασίας.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	10
2.2 Πηγές Έρευνας.....	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	14
3.2 Έννοια της Ελεγκτικής.....	14
3.3 Αντικείμενο της Ελεγκτικής.....	15
3.4 Διάκριση των Ελέγχων.....	16
3.5 Ορισμοί, Έννοια και Περιεχόμενο του Εσωτερικού Ελέγχου.....	17
3.6 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου.....	18
3.7 Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
3.8 Πρότυπα Διεξαγωγής Εσωτερικού Ελέγχου.....	20
3.9 Εσωτερικός Ελεγκτής.....	21
3.10 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
3.11 Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου.....	23
3.12 Πορίσματα Ελέγχου.....	27
3.13 Συμπεράσματα – Σχόλια.....	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	31
4.2 Τουριστική Επιχειρηματικότητα στον Ελλαδικό Χώρο.....	31
4.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα.....	36
4.4 Πλαίσιο Οργάνωσης και Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	37
4.5 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός.....	37
4.6 Προβλήματα και προοπτικές του κλάδου.....	39
4.7 Συμπεράσματα – Σχόλια.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	40
5.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στον Κλάδο του Τουρισμού.....	40
5.3 Διάκριση Ελέγχων Τουριστικών Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	43
5.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ανά κύκλο δραστηριότητας.....	46

5.5 Σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη Λειτουργία των Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	50
5.6 Συμπεράσματα – Σχόλια.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	52
--	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ελληνική.....	54
II. Ξενόγλωσση.....	55
III. Αρθρογραφία.....	55
IV. Αποφάσεις και Νόμοι.....	55
V. Ηλεκτρονικές Πηγές.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η διεύθυνση κάθε επιχείρησης, καλείται να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά πληθώρα κινδύνων¹ με τους οποίους αντιμετωπίζεται καθημερινά, καθώς αυτοί είναι σε θέση να επηρεάσουν τη στόχευση του οργανισμού και να τον αποτρέψουν από το να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Αρωγός προς αυτήν την προσπάθεια θα αποτελέσει η ύπαρξη και εφαρμογή ελεγκτικών πρακτικών (Drogalas et al., 2006).

Είναι γεγονός ότι η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μία σειρά παθογενειών που δυσχεραίνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπως αυξημένα κρούσματα απάτης και διαφθοράς, γραφειοκρατία, χαμηλή παραγωγικότητα, περιορισμένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, έλλειψη σαφούς στοχοθεσίας κτλ. (Ελεγκτικό Συνέδριο, 2011; Μακρυδημήτρης *et al.*, 2001).

Αποτέλεσμα των ανωτέρω αποτελεί ο αρνητικός αντίκτυπος στην αναπτυξιακή προοπτική της Ελλάδος, καθιστώντας σαφή την αναγκαιότητα μεταρρυθμίσεων μέσα σε ένα πλαίσιο αναδιαμόρφωσης του κράτους. Ως εκ τούτου, η υφιστάμενη κατάσταση απαιτεί πλέον σύγχρονες μεθόδους διακυβέρνησης που μεταχειρίζονται τρία διακριτά επίπεδα ελέγχου, τα Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου – ΣΕΕ (System of Internal Control), τον Εσωτερικό Έλεγχο - ΕΕ (Internal Audit) και τον Εξωτερικό Έλεγχο (External Audit) (Λαμπριανού, 2015).

Βασικό στοιχείο μελέτης της παρούσης διπλωματικής θα αποτελέσουν τα δύο πρώτα επίπεδα ελέγχου, καθότι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (ενδεικτικά αναφέρονται οι Bou-Raad, 2000; Mihret & Yismaw, 2007; Nagy & Cenker, 2002) είναι σε θέση να συμβάλλουν:

- Στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης.
- Στην ορθότερη εφαρμογή, αξιολόγηση και συνεχή βελτίωση των πλέον κατάλληλων διαδικασιών, οι οποίες αποσκοπούν στην πρόληψη και τον εντοπισμό πιθανών λαθών.
- Στην αύξηση της αξίας και τη βελτίωση των λειτουργιών της εκάστοτε επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, ο ΕΕ δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά και μία μέθοδο για τη διεύρυνση της προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση. Το γεγονός αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής συμβουλευτικής δράσης προς την κατεύθυνση επίτευξης των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης (Goodwin, 2004). Ο ΕΕ αποτελεί ένα ευρέως αναγνωρισμένο και εδραιωμένο εργαλείο για την επίτευξη αποτελεσματικού ελέγχου στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού Τομέα. Για το λόγο αυτό, η προσπάθεια της συγκεκριμένης έρευνας θα εστιάσει στη λειτουργία του ΕΕ ως μέσο πρόληψης, εντοπισμού και αντιμετώπισης λαθών και παραλήψεων εστιάζοντας στις λειτουργικές διαδικασίες διαφόρων τουριστικών επιχειρήσεων. Κύριο σκοπό μάλιστα, θα αποτελέσει η διερεύνηση του ρόλου και της σπουδαιότητας του ΕΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις. Η διερεύνηση θα είναι σε θέση να εντοπίσει το εάν εφαρμόζονται διαδικασίες ΕΕ, καθώς επίσης και τα πιθανά οφέλη που δύναται να ανακύψουν από τη συστηματική εφαρμογή του. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού θα πραγματοποιηθεί επισταμένη θεωρητική και εμπειρική έρευνα, με τη βοήθεια δομημένων ερωτηματολογίων.

Τα επί μέρους ερευνητικά ερωτήματα που τίθεντο είναι τα ακόλουθα:

- Να διαλευκανθεί το εάν και κατά πόσον εφαρμόζονται διαδικασίες ΕΕ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- Να αναγνωριστούν και να αναλυθούν οι ανασταλτικοί παράγοντες που δύναται να αποτελούν τροχοπέδη στην εφαρμογή των εν λόγω διαδικασιών.
- Να μετρήσει και να αξιολογήσει τις θέσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ΕΕ.
- Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσιάσει η καταγραφή και περαιτέρω εξέταση των πιθανών ωφελειών (στη βελτίωση ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της συγκεκριμένης περιφερικής υπηρεσίας) από τη συστηματική εφαρμογή των διαδικασιών ΕΕ.

Τέλος, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει απώτερο σκοπό να υποκινήσει περαιτέρω εμπειρική έρευνα, η οποία δείχνει να είναι σε σχετικά «εμβρυϊκό» στάδιο.

1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί έναν όρο που, τις τελευταίες δεκαετίες έχει απασχολήσει έντονα την ακαδημαϊκή κοινότητα λόγω της αναγκαιότητας που τον έχει φέρει στο προσκήνιο, με αφορμή πολλαπλά παγκόσμια σκάνδαλα και φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιαχείρισης, τα οποία συνέβαλαν στην απώλεια χιλιάδων θέσεων εργασίας, στον οικονομικό μαρασμό εταιριών και τη σταδιακή απώλεια εμπιστοσύνης των καταναλωτών απέναντι στις επιχειρήσεις, μέσα σε ένα περιβάλλον ασταθών οικονομικών συνθηκών.

Η διασφάλιση των αρχών της διαφάνειας και της ακεραιότητας που θεωρούνται αναγκαίες καθώς και η διεθνής τάση για υιοθέτηση αρχών Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις τουρισμού αντικατοπτρίζουν τη σκοπιμότητα της παρούσας εργασίας. Αναλυτικότερα, μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας επιδιώκεται να γίνει διάγνωση του πώς επηρεάζεται η συνολική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας με την εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ενώ καθορίζοντας ένα συγκεκριμένο αλλά επαρκές πλαίσιο των σκοπών, προτύπων και συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου προσπαθούμε να σχηματίσουμε μία άποψη του κατά πόσο ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να φανεί πραγματικά χρήσιμος.

Στον τουριστικό τομέα και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου η κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα τους είναι η παροχή υπηρεσιών, ένας τομέας ο οποίος παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες, απαραίτητη θεωρείται η εφαρμογή συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου. Η επίτευξη μιας λειτουργικά αποδοτικής ξενοδοχειακής μονάδας η οποία φροντίζει να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών της, αποτρέπει τη δολιοφθορά και την οποιαδήποτε επιβουλή και προγραμματίζει τη σωστή κατανομή των οικονομικών της πόρων φαίνεται να συντελούν στην μελλοντική εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης σε βάθος χρόνου.

Με την εν λόγω εργασία επιχειρείται ο σχηματισμός ενός πλαισίου αναφοράς των επιμέρους ελέγχων και η παροχή ενός συνοπτικού, εύχρηστου και σαφή πλάνου των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στο οποίο μπορούν να ανατρέχουν υποστηρικτικά τα διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων. Συγχρόνως, επιδιώκεται η συγκρότηση ενός χρήσιμου σημείου παραπομπής για εσωτερικούς ελεγκτές που ασχολούνται για πρώτη φορά με τη διεκπεραίωση ελέγχου σε ξενοδοχειακή μονάδα.

Τέλος, η παρούσα μελέτη μπορεί να αποτελέσει ένα εναρκτήριο λάκτισμα για περαιτέρω επιστημονική διερεύνηση στον συγκεκριμένο τομέα έρευνας καθώς και

πηγή έμπνευσης και ενδιαφέροντος ενασχόλησης σπουδαστών της λογιστικής και της ελεγκτικής με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εν γένει με την τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας.

1.3 Διάρθρωση Εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα και παρουσίαση του σκοπού της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα, τονίζεται η σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη λειτουργία των επιχειρήσεων με έμφαση στον τομέα του τουρισμού και των ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ ολοκληρώνεται με την παράθεση της δομής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία θεωρητική προσέγγιση της επιστήμης της Ελεγκτικής και πιο συγκεκριμένα του Εσωτερικού Ελέγχου, αναλύοντας το αντικείμενο, τους σκοπούς, τις διακρίσεις, τις αδυναμίες και την αναγκαιότητα τους. Επίσης γίνεται αναφορά στα Πρότυπα Διεξαγωγής Εσωτερικού Ελέγχου και στον Κώδικα Δεοντολογίας που διέπει το επάγγελμά του Εσωτερικού Ελεγκτή. Ακόμη προσεγγίζεται θεωρητικά ο σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου και τα πορίσματα του ελέγχου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί μια εισαγωγή στον Τουριστικό και Ξενοδοχειακό κλάδο στον Ελλαδικό χώρο και ειδικότερα στην επιχειρηματικότητα του. Ακόμη, παρουσιάζονται μέθοδοι ανάπτυξης του συγκεκριμένου κλάδου καθώς και το πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις αυτές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται μια ενδεικτική ανασκόπηση ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε Τουριστική Ξενοδοχειακή Μονάδα, με αναφορά σε επιμέρους ελέγχους που πραγματοποιούνται ανά κύκλο δραστηριότητας. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα είδη και τους βασικούς τομείς ελέγχου μιας Τουριστικής Ξενοδοχειακής Μονάδας ενώ τονίζεται και η σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα της διπλωματικής αυτής εργασίας και δίνονται ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω μελλοντική έρευνα του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναδειχτεί η ύπαρξη συστημάτων ελέγχου χρησιμοποιώντας αναφορές από βιβλία και άρθρα που σχετίζονται με το θέμα.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί εκτενώς με τον τομέα της ελεγκτικής (auditing). Όλοι οι συγγραφείς και ερευνητές δίνουν έμφαση στην αναγκαιότητα της ύπαρξης συστημάτων ελέγχου. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν αναφορές σε βιβλία, άρθρα καθώς και στο διαδίκτυο, με σκοπό να βρεθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

2.2 Πηγές Έρευνας

Ο Βαρβατσουλάκης (2002), στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής, τόνισε εντονότερα της σημασία της Διοίκησης, ορίζοντας τον εσωτερικό έλεγχο ως «όλες τις μεθόδους με τις οποίες η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας εκχωρεί αρμοδιότητες, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των κύκλων δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας».

Οι Abbott et. Al.(2010), ερευνούν τη σχέση μεταξύ της εποπτείας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου από την ελεγκτική επιτροπή και της φύσης των δραστηριοτήτων της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Η σημασία του εσωτερικού ελέγχου, της επιτροπής ελέγχου και της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ελέγχου, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Παρά τη σπουδαιότητα αυτών των θεμάτων, υπάρχουν σχετικά λίγες κανονιστικές διατάξεις ή άρτιες πρακτικές καθοδήγησης, που ασχολούνται με την κατανομή αρμοδιοτήτων εσωτερικού ελέγχου και του ποσοστού συμμετοχής της ελεγκτικής επιτροπής, η οποία μπορεί να παρέμβει στη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου. Υποθέτουν ότι όταν η ισορροπία της επίβλεψης βαραίνει την ελεγκτική επιτροπή, τότε εκείνη κατευθύνει τον εσωτερικό έλεγχο σε ακόμα πιο στοχευμένα πλαίσια. Οι υποθέσεις τους βασίστηκαν στις υπάρχουσες πρακτικές καθοδήγησης στον τομέα αυτό, καθώς και στα σχετικά κίνητρα της διοίκησης και της ελεγκτικής επιτροπής. Για να ελεγχθεί η υπόθεσή τους, διεξήγαγαν έρευνα σε 134 διευθυντές της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου από τη λίστα Fortune 1000, σχετικά με το ύψος των πόρων που διατίθενται σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελέγχου κατά το έτος 2005. Στη συνέχεια, κατασκεύασαν ένα σύνθετο μέτρο επίβλεψης, που οι μεταβλητές του εξαρτώνται από τον σχετικό έλεγχο της ελεγκτικής επιτροπής στην πολιτική «πρόσωπο με πρόσωπο», το οποίο ακολουθεί ο εσωτερικός έλεγχος. Το μέτρο αυτό δημιουργήθηκε από τη σύνθεση τριών βασικών πτυχών της σχέσης ελεγκτικής επιτροπής-εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα, των καθηκόντων ενημέρωσης, των δικαιωμάτων καταγγελίας και του ελέγχου προϋπολογισμού.

Τεκμηρίωσαν λοιπόν, σύμφωνα με την υπόθεσή τους και τα αποτελέσματα της μελέτης, μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της επίβλεψης των ελεγκτών και του ύψους του προϋπολογισμού που διατίθεται για την κάλυψη των προαναφερθεισών τριών δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου.

Οι Coram, Ferguson, and Moroney (2008), προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσον οι οργανισμοί με λειτουργία μονάδας εσωτερικού ελέγχου έχουν περισσότερες πιθανότητες να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν απάτες από όσους δεν έχουν. Στην εν λόγω μελέτη χρησιμοποιείτε για πρώτη φορά ένα μοναδικό μέτρο υπεξαίρεσης περιουσιακών στοιχείων. Τα στοιχεία για την απάτη προέρχονται από την έρευνα εξαπάτησης της KPMG του 2004, η οποία ανέφερε απάτες 491 οργανισμών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε ολόκληρη την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου προέρχονται από ξεχωριστή έρευνα αλληλογραφίας που αποστέλλεται στους ερωτηθέντες της Έρευνας για την απάτη της KPMG. Διαπιστώνετε ότι οι οργανισμοί με λειτουργία εσωτερικού ελέγχου είναι πιο πιθανό από εκείνους που δεν έχουν μια τέτοια λειτουργία να ανιχνεύουν και να αναφέρουν μόνοι τους την απάτη. Επιπλέον, οι οργανισμοί που βασίζονται αποκλειστικά στην εξωτερική ανάθεση για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι λιγότερο πιθανό να ανιχνεύσουν και να αναφέρουν από μόνοι τους απάτες από εκείνους που αναλαμβάνουν οι ίδιοι τουλάχιστον μέρος της εσωτερικής λειτουργίας ελέγχου.

Οι Drogalas et al. (2015) εξέτασαν το θέμα του εσωτερικού ελέγχου και τη συμβολή του στην ακριβή διαχείριση των επιχειρηματικών οικονομικών πόρων. Η έρευνα εξέτασε την υπόθεση σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου για την επιχειρηματική επιτυχία. Ο κύριος σκοπός της εργασίας ήταν η εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνιστωσών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και, συνεπώς, για την επιβίωση και την επιτυχία των ξενοδοχείων.

Σύμφωνα με τους D'onza, Sarens and Betti (2016) αναφορικά με τους παράγοντες που προσθέτουν αξία στους ελεγχόμενους οργανισμούς, με βάση τις απαντήσεις 78 Διευθυντών εσωτερικού ελέγχου ιταλικών εταιρειών σε έρευνα που υλοποιήθηκε το 2014, φαίνεται να υπάρχουν τρεις σημαντικοί παράγοντες που συνδέονται με μια συνεργατική και επικοινωνιακή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου: 1) η ενσωμάτωση των απόψεων, ως εισροές, των ανώτερων στελεχών στα σχέδια ελέγχου, έτσι ώστε να εναρμονίζονται τα σχέδια ελέγχου με τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού, 2) η χρήση του εσωτερικού ελέγχου ως υποστηρικτικού και εκπαιδευτικού μέσου για την καλύτερη διαχείριση και 3) η τακτική αναθεώρηση μεθοδολογιών εκτέλεσης του ελέγχου, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις ανάγκες του ελεγχόμενου η οποία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των ελεγχόμενων. Όταν οι εσωτερικοί ελεγκτές διαθέτουν εμπειρία και ικανότητες, αυτό μπορεί να βοηθήσει σε ένα επικοινωνιακό διάλογο για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.

Ο Καραμάνης (2008) παρουσιάζει τον Εσωτερικό Έλεγχο ως κομμάτι της λύσης στα πολύ σημαντικά ζητήματα της απόδοσης ευθυνών και της διαφάνειας. Τονίζει την σπουδαιότητα του ελέγχου, ιδίως μετά την υιοθέτηση των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων και των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων, ενώ αναφέρει τον έλεγχο ως μία διαδραστική διαδικασία συλλογής των απαιτούμενων πληροφοριών και εφαρμογής επαγγελματικής κρίσης. Κατά την άποψη του, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια δραστηριότητα που δεν βασίζεται μόνο στην ελεγκτική και τη λογιστική, αλλά και σε άλλα γνωστικά αντικείμενα, όπως της διοίκησης των επιχειρήσεων, της στατιστικής, της πληροφορικής, κλπ. Υποστηρίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια δραστηριότητα που ξεετάζει το σύνολο των πτυχών μιας επιχείρησης, ξεφεύγοντας από τα κλασικά λογιστικά μεγέθη και τον απλό έλεγχο των παραστατικών παρελθόντων συναλλαγών.

Ο Φάκος (2003) οριοθετεί τον εσωτερικό έλεγχο ως ιδιαίτερο κλάδο της επιστήμης της ελεγκτικής και επεξηγεί τις γενικές αρχές του και τις επιδιώξεις του. Αν και ο χώρος που μπορεί να εφαρμοστεί ο εσωτερικός έλεγχος είναι αχανής, επιδιώκει να καταδείξει τη φιλοσοφία που διέπει τον εσωτερικό έλεγχο και την ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και προσπαθεί να παρουσιάσει τους ελεγκτικούς κινδύνους που παραμονεύουν στις διάφορες λειτουργίες και δραστηριότητες μιας επιχείρησης, καθώς και μια σειρά από ελεγκτικά μέτρα και διαδικασίες που λαμβάνονται και εφαρμόζονται για την αποφυγή και αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών.

Η έρευνα των Paggios και Pavlatos (2008) είχε βασικό σκοπό τον εντοπισμό του επίπεδου υιοθεσίας και τα οφέλη που προκύπτουν από παραδοσιακές και σύγχρονες μεθόδους ΕΕ στην ελληνική βιομηχανία φιλοξενίας. Για αυτόν τον σκοπό, διεξήχθη μια έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σε δείγμα 85 κορυφαίων ξενοδοχείων στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι τα ποσοστά υιοθεσίας πρακτικών ΕΕ ήταν πολύ ικανοποιητικά. Συνολικά, διαπιστώθηκε ότι οι παραδοσιακές τεχνικές λογιστικής διαχείρισης υιοθετήθηκαν ευρύτερα από τα πρόσφατα αναπτυσσόμενα εργαλεία. Πολλά ξενοδοχεία θέλησαν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στις πιο πρόσφατα αναπτυγμένες τεχνικές.

Μια άλλη έρευνα, της Burgess(2007) προσπάθησε να εντοπίσει αν υπάρχουν οφέλη κατά την εξωτερική ανάθεση μέρους ή ολόκληρης της λογιστικής λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Προκύπτει από την έρευνα ότι ο εξωτερικός ελεγκτής αν δεν έχει την κατάλληλη κατάρτιση μπορεί να μην οδηγήσει στα αναμενόμενα αποτελέσματα εξαιτίας ζητημάτων ελέγχου διαχείρισης.

Μια έρευνα ακόμα είναι αυτή των Phornlaphatrachakorn and Janjarasjit (2018). Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να συζητηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στα ξενοδοχεία της Ταϊλάνδης. Ο ερευνητικός πληθυσμός ήταν διευθυντές εσωτερικού ελέγχου και 30 διαχειριστές ξενοδοχείων τριών έως πέντε αστέρων στην Ταϊλάνδη σε 1.477 ξενοδοχεία. Το ερευνητικό μέσο ήταν τα ερωτηματολόγια που ρωτάνε σχετικά με τους παράγοντες

που επηρεάζουν την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου στην αριστεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ταϊλάνδη. Το δείγμα ήταν 290 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι υπήρξε σημαντική θετική επίδραση μεταξύ των παραγόντων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και της ικανότητας αριστείας εσωτερικού ελέγχου, όπως: ο εσωτερικός έλεγχος, ο καινοτόμος πολιτισμός, η συμπληρωματικότητα της τεχνολογίας και η ανταγωνιστική πολυπλοκότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

3.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η Ελεγκτική αποτελεί έναν κλάδο της Λογιστικής, του οποίου η χρήση είναι εξαιρετικά διαδεδομένη εξαιτίας του μεγάλου όγκου των συναλλαγών στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Παράλληλα, η ελεγκτική συμβάλλει θετικά και στην καλύτερη οργάνωση των οργανισμών εξαιτίας της έλλειψης στοιχειώδους οργάνωσης και χρηστής διαχείρισης των πόρων που έχει στη διάθεση του τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας. Έτσι κάποιος θα μπορούσε να πει ότι η Ελεγκτική είναι ένας κλάδος της λογιστικής που διαχειρίζεται όλους τους κανόνες και τις προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα με σκοπό τη σωστή διαχείριση και ανάπτυξη της. Η ελεγκτική είναι ταυτόχρονα και επιστήμη και τεχνική. Επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει καινούρια γνώση και τεχνική γιατί σε συνδυασμό με την παραγόμενη γνώση ικανοποιεί τις ανάγκες του ελέγχου φέρνοντας εις πέρας την αποστολή της (Dascăluetal., 2016; Nogueira and Jorge, 2017). Βασικός σκοπός της Ελεγκτικής είναι η διαμόρφωση μιας συνολικής γνώμης σχετικά με την παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσης της επιχείρησης που ελέγχεται στις αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις, με βάση τις παραδεκτές λογιστικές αρχές. Ο έλεγχος διεξάγεται με βασικό στόχο να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα χρήσης της ελεγχόμενης επιχείρησης είναι σωστά. Έτσι, η βασική λειτουργία του ελέγχου είναι η επαλήθευση του απολογισμού της επιχείρησης. Μέσω αυτής της διαδικασίας ελέγχεται το λογιστικό σύστημα και η οργάνωση της μονάδας, οι αρχές λειτουργίας της και η επάρκεια των συστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ελεγκτική διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες (Bodnar και Horwood, 2012). Η πρώτη κατηγορία είναι η Εσωτερική Ελεγκτική, η οποία διενεργείται από τους μέσα από τον ίδιο τον φορέα από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα τους εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι επιλέγονται από την επιχείρηση. Η δεύτερη είναι η Εξωτερική Ελεγκτική, η οποία διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές (εξωτερικοί), δεν έχουν καμία σχέση εξαρτημένης εργασίας οι οποίοι καλούνται να ελέγξουν με εντολή από την επιχείρηση και τρίτη είναι η Κρατική Ελεγκτική η οποία διενεργείται κυρίως από τους φορολογικούς ελεγκτές.

3.2 Έννοια της Ελεγκτικής

Η ελεγκτική, σήμερα, συνθέτει έναν ξεχωριστό επιστημονικό και επαγγελματικό κλάδο της λογιστικής και κατ' επέκταση της οικονομικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων. Η ελεγκτική, ως επαγγελματικός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους θεσμούς των επιχειρήσεων που διαπραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για την εφαρμογή οικονομικού και διαχειριστικού ελέγχου σε κάθε ζωντανό οργανισμό, που στοχεύει στη διαφύλαξη και τη σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων και μέσων ξένης περιουσίας.

Η σύγχρονη ελεγκτική, ως επιστημονικός κλάδος διοίκησης των επιχειρήσεων, παράγει συνεχώς τη γνώση μέσα από την διεξαγωγή ορθολογικής και μεθοδικής έρευνας, γι' αυτό είναι συγχρόνως επιστήμη και τεχνική. Χαρακτηρίζεται ως επιστήμη γιατί μέσα από τη διερεύνηση παρέχει συνεχώς καινούρια γνώση, ως τεχνική δε, αξιοποιεί πρακτικές εφαρμογές ελέγχου, πρότυπα και διαδικασίες και σε συνδυασμό με την παραγόμενη επιστημονική γνώση εξασφαλίζει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα ικανοποιώντας τις ελεγκτικές ανάγκες.

Η ελεγκτική ως φιλοσοφία, ως επιστήμη και τεχνική δεν ενδιαφέρεται για τη νομική μορφή των μονάδων που ελέγχει, δηλαδή, το αν έχει ιδιωτικό ή δημόσιο χαρακτήρα, ούτε για το αντικείμενο εκμετάλλευσης, καθώς για τον κερδοσκοπικό ή μη χαρακτήρα τους. Αναλόγως, του φορέα που ελέγχεται και του σκοπού του ελέγχου εφαρμόζονται, κατά περίπτωση, οι ανάλογες ελεγκτικές διαδικασίες, μέθοδοι και τεχνικές ελέγχου.

Η ελεγκτική είναι ένας κλάδος, που μέσα από τη διερεύνηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών αποκτά έδαφος αποδοχής και εφαρμογής σε κάθε επιχειρηματική μονάδα, φορέα και κοινωνία. Εξελίσσεται συνεχώς και προσπαθεί να διατηρήσει τη δική της οντότητα και ταυτότητα. Επίσης, προσεγγίζει και αξιολογεί, με τη δική της μεθοδολογία και τεχνικές, τις αδυναμίες του Συστήματος Εσωτερικών Ελέγχων, υποδεικνύοντας ρεαλιστικές λύσεις, που εξασφαλίζουν τη χρήση διαχείριση των οικονομικών πόρων, τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων, και γενικότερα την οικονομική και κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

3.3 Αντικείμενο της Ελεγκτικής

Για τον ελεγκτή προσωπικά σκοπός του ελέγχου είναι η διαμόρφωση γνώμης αναφορικά με την ορθή ή μη παρουσίαση της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσεως της ελεγχόμενης μονάδας στις αντίστοιχες λογιστικές καταστάσεις, σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές. Αλλά και κατά τη γενικώς παραδεκτή αντίληψη, ο έλεγχος που διενεργείται από τους ορκωτούς ελεγκτές έχει ως επί το πλείστον στόχο τη διαπίστωση της ορθής, σύμφωνα με τις γενικώς παραδεκτές λογιστικές αρχές, παρουσίας της χρηματοοικονομικής θέσης, δηλαδή την περιουσιακή και κεφαλαιακή διάρθρωση της μονάδας στην αναφερόμενη ημερομηνία, καθώς και με τις μεταβολές τούτης ως αποτέλεσμα της δραστηριοποίησης της, κατά τη διαρρέυσσα περίοδο, αλλά και άλλων ενεργειών, π.χ. χρηματοδότησης κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα, το αντικείμενο του ελέγχου στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ελεγκτικής είναι κατά κύριο λόγο ο τρόπος και η αξιοπιστία της μέτρησης και παρουσίασης των χρηματοοικονομικών μεγεθών που συνιστούν την εικόνα μιας οικονομικής μονάδας. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επαληθεύεται ο απολογισμός (αναφορά) των υπευθύνων να δώσουν λογαριασμό στους έχοντες έννομο συμφέρον γι' αυτό. Σε αυτά τα πλαίσια, ελέγχεται, υποχρεωτικά το (λογιστικό) σύστημα, βάσει του οποίου πραγματοποιείται η αρχική μέτρηση και αναφορά, όπως επίσης και η οργάνωση της μονάδας, οι αρχές

λειτουργίας της και η επάρκεια εμπλεκόμενων και παραπλήσιων του λογιστικού συστήματος συστημάτων.

3.4 Διάκριση των Ελέγχων

Οι έλεγχοι διαφοροποιούνται από εταιρία σε εταιρία. Διακρίνονται ανάλογα με το εύρος, την περιοδικότητα, το σκοπό και την ιδιότητα του ελεγκτή. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα είδη του ελέγχου που μπορούν να διενεργηθούν σε οποιαδήποτε εταιρία, καθώς και τα κριτήρια κατηγοριοποίησής τους.

Πιο συγκεκριμένα, (Νεγκάκης Χ. & Ταχυνάκης Π, 2013):

- i. Ανάλογα με την εξάρτηση του προσώπου από την ελεγχόμενη εταιρία, σε εξωτερικό και εσωτερικό έλεγχο.

Εξωτερικός έλεγχος ορίζεται ο διενεργούμενος από πρόσωπο (φυσικό ή νομικό) που δεν έχει εξαρτημένη σχέση εργασίας με την εταιρία, δεν σχετίζεται οικονομικά με αυτήν, ούτε με τους μετόχους ή τη διοίκηση αυτής, κατέχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, στις περιπτώσεις που απαιτείται, και διαθέτει τα προβλεπόμενα αυξημένα προσόντα (εχέγγυα εντιμότητας, επάρκεια αναγκαίων θεωρητικών γνώσεων.)

Εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ο διενεργούμενος από πρόσωπο που διαθέτει επιστημονικά και επαγγελματικά προσόντα γνώσης και εμπειρίας, αλλά αποτελεί υπάλληλος της ελεγχόμενης εταιρίας και ταυτόχρονα σχετίζεται άμεσα με τα άτομα και τα στελέχη που καθορίζουν την πορεία της. Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να υπακούει στον εσωτερικό κανονισμό και υποδείξεις της διοίκησης της εταιρίας, οι οποίες μπορεί να αποκλίνουν από τα γενικά ελεγκτικά πρότυπα.

- ii. Ανάλογα με το εύρος σε γενικούς και ειδικούς ελέγχους.

Γενικοί ονομάζονται αυτοί οι έλεγχοι που αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων της εταιρίας, πραγματοποιούνται με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου (ΔΠΕ) και αποβλέπουν στην έκφραση γνώμης για την ορθή απεικόνιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και την τήρηση των διαδικασιών για την επίτευξη του σκοπού της.

Ειδικοί ονομάζονται οι έλεγχοι που αφορούν συγκεκριμένους λογαριασμούς ή τομείς και διαδικασίες της εταιρίας (π.χ. έλεγχος ταμείου, πελατών, κ.ο.κ.), συνήθως πραγματοποιούνται αιφνιδιαστικά και αποβλέπουν στην αποκάλυψη λαθών, εσκεμμένων ή μη, στην ορθή τήρηση των λογαριασμών ή των διαδικασιών.

- iii. Ανάλογα με την περιοδικότητα, σε μόνιμους, τακτικούς και έκτακτους ελέγχους.

Μόνιμοι ονομάζονται όσοι διενεργούνται καθ' όλη τη διάρκεια της χρήσης.

Τακτικοί ονομάζονται όσοι διενεργούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα (έτος, εξάμηνο, τρίμηνο).

Έκτακτοι ονομάζονται όσοι διενεργούνται σε τυχαία χρονική στιγμή.

- iv. Ανάλογα με το σκοπό που επιτελούν, σε προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους.
Προληπτικοί είναι όσοι αποσκοπούν στην πρόληψη λαθών κατά στην τήρηση των λογαριασμών και των διαδικασιών.
Κατασταλτικοί είναι αυτοί που πραγματοποιούνται μετά από την εκτέλεση μιας πράξης και αποβλέπουν στην εύρεση και καταστολή εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων.
- v. Ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο που τους επιβάλλει, σε υποχρεωτικούς και προαιρετικούς ελέγχους.
Υποχρεωτικοί είναι αυτοί που επιβάλλονται από νομοθετικές διατάξεις, δικαστικές ή άλλες κρατικές υπηρεσίες.
Προαιρετικοί είναι αυτοί που επιβάλλονται από τη διοίκηση ή τους μετόχους για δικιά τους χρήση.
- vi. Ανάλογα με τον τομέα που διερευνούν, σε διαχειριστικούς, διοικητικούς και φορολογικούς ελέγχους.
Διαχειριστικοί είναι όσοι έχουν ως αντικείμενο την διαχείριση των οικονομικών της εταιρίας.
Διοικητικοί είναι αυτοί που ασχολούνται με τη διαπίστωση της ορθής και πιστής εφαρμογής των ακολουθούμενων διαδικασιών.
Φορολογικοί είναι όσοι αποβλέπουν στην ορθή τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας και των φορολογικών υποχρεώσεων.

3.5 Ορισμοί, Έννοια και Περιεχόμενο του Εσωτερικού Ελέγχου

Η ύψιστη σημασία του εσωτερικού ελέγχου για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων φαίνεται, εκτός των άλλων, από το πλήθος των ορισμών του, που μπορεί κανείς να συναντήσει με το πέρασμα των χρόνων. Το εννοιολογικό περίγραμμα του εσωτερικού ελέγχου συμπληρώνονταν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς νέοι φορείς συνεισέφεραν κάθε φορά στον ορισμό του. Φυσικά σημαντική συμβολή σε αυτό είχε ο καθορισμός του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος διαρκώς αναλάμβανε επιπρόσθετες αρμοδιότητες και συνεπώς οι εσωτερικοί ελεγκτές επιφορτίζονταν με περισσότερες ευθύνες.

Η ASOBAC (Committee of Basic Auditing Concepts, 1973) αναφέρει τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των στοιχείων για την εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ καθιερωμένων κριτηρίων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης»

Το 1992 άρχισε πια να συνδέεται ο εσωτερικός έλεγχος με την προσπάθεια εξασφάλισης βελτιωμένης εταιρικής διακυβέρνησης (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), μέσα από πέντε οργανώσεις². Ως αποστολή της COSO3 τέθηκε η παροχή οδηγιών και καθοδήγησης μέσα από την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πλαισίων για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, του εσωτερικού ελέγχου και της πρόληψης κάθε είδους απάτης με σκοπό την βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και της διακυβέρνησης, ομοίως και της μείωσης της έκτασης της απάτης στους οργανισμούς. Μέσα σε αυτό το γενικότερο πλαίσιο ο εσωτερικός έλεγχος, προσαρμοσμένος με τον νέο του ρόλο, ορίστηκε ως

«μία διαδικασία, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων».

Στην συνέχεια το μοντέλο Cadbury (1994), το οποίο εκδόθηκε από το Ινστιτούτο Ορκωτών Ελεγκτών Αγγλίας και Ουαλίας είχε σαν στόχο την παροχή διασφαλίσεων για την προστασία των περιουσιακών στοιχείων των οργανισμών από μη εξουσιοδοτημένη χρήση και την διατήρηση των κατάλληλων λογιστικών αρχείων⁵. Το μοντέλο αυτό διατύπωσε τον εσωτερικό έλεγχο σαν «ένα συνολικό σύστημα ελέγχων, χρηματοοικονομικών και άλλων με σκοπό την παροχή ασφάλειας αναφορικά με αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες, εσωτερικούς χρηματοοικονομικούς ελέγχους και συμμόρφωση με νόμους, διατάξεις και πολιτικές κάθε εταιρείας».

Αργότερα το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (Institute of Internal Auditors-ΠΑ) συμπλήρωσε στον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου την πληροφορία πως έχει σχεδιαστεί για να προσθέτει αξία. Ειδικότερα ανέφερε πως «ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς του, υιοθετώντας μία συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και εταιρικής διακυβέρνησης»

Οι ορισμοί του εσωτερικού ελέγχου δεν περιορίζονται στους παραπάνω, αντιθέτως αν ανατρέξει κανείς στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία θα εντοπίσει ποικίλους, ελαφρώς διαφοροποιημένους, αναλόγως πως αντιλαμβάνεται ο κάθε συγγραφέας την ύπαρξη και το ρόλο του εν λόγω ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει όλο το εύρος της οικονομικής.

3.6 Σκοπός Εσωτερικού Ελέγχου

Αρχικά ο εσωτερικός έλεγχος συνίστατο κυρίως για τον έλεγχο τήρησης των εσωτερικών οικονομικών διαδικασιών. Στις μέρες μας έχει επεκταθεί εξίσου η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και στα μη χρηματοοικονομικά ζητήματα της επιχείρησης. Πλέον, στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η παρουσία του θεωρείται κρίσιμη και αυξημένης σημασίας, καθότι παρέχει στη διοίκηση σημαντική βοήθεια, με μέγιστη πρόκληση, τη δέουσα ανταπόκριση, (Karagiorgosetal., 2006).

Αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένων και επιστημονικά τεκμηριωμένων υπηρεσιών προς τη διοίκηση της επιχείρησης για την ορθή και αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, παρέχοντας τις αναλύσεις, εκτιμήσεις, συστάσεις και παρατηρήσεις επί των λειτουργιών, συναλλαγών και δοσοληψιών της εταιρείας, (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

Στην εισαγωγή των προτύπων του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, αναφέρεται ο αντικειμενικός σκοπός της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου που είναι: “η βοήθεια προς

τα μέλη του οργανισμού στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Για το σκοπό αυτό η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου τους εφοδιάζει με αναλύσεις, αξιολογήσεις, συστάσεις, συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τις ελεγχόμενες δραστηριότητες”.

Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου έχει αντικειμενικό σκοπό τη βοήθεια προς τα μέλη της επιχείρησης για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Στην ευθύνη της υπηρεσίας βρίσκεται (Καζαντζής, 2006):

- Η διαμόρφωση του ετήσιου ελεγκτικού προγράμματος, βάσει της σημαντικότητας των κινδύνων και σε συνδυασμό με θέματα που θέτει η διοίκηση της επιχείρησης,
- Η ενσωμάτωση στον ετήσιο προγραμματισμό, των ειδικών ελέγχων που αιτούνται από τη μεριά της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου,
- Η στελέχωσή της από εργαζόμενους με επάρκεια σε δεξιότητες και γνώσεις για την τέλεση των καθηκόντων τους,
- Η δυνατότητα αξιολόγησης νέων διαδικασιών και υπηρεσιών της επιχείρησης,
- Η σύνταξη περιοδικών εκθέσεων, προς ενημέρωση της διοίκησης και της επιτροπής ελέγχου με τα ευρήματά τους,
- Η διερεύνηση πιθανών θεμάτων απάτης,
- Η συνεχής επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ως προς την τήρηση, την υλοποίηση και την αποτελεσματικότητά του,
- Η παρατήρηση και καταγραφή του τρόπου συνεργασίας και επικοινωνίας των συναδέλφων.

Συμπεραίνει, λοιπόν, κανείς, ότι ο βασικότερος στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι η διαμόρφωση του συστήματος διαδικασιών της επιχείρησης, σύστημα το οποίο αποβλέπει στην κατάλληλη οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών της επιχείρησης, στην κατάλληλη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού της, στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στη διασφάλιση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών εγγραφών και των βιβλίων της, καθώς και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά της (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

3.7 Αναγκαιότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Μέσα στο σημερινό ευμετάβλητο και διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, τα διευθύνοντα στελέχη, που επιφορτίζονται συνήθως με αυξημένες αρμοδιότητες, πρέπει να λαμβάνουν έγκαιρα τις αναγκαίες αποφάσεις που θα καθορίσουν την μελλοντική πορεία της επιχείρησης τους. Η λήψη αυτών των κρίσιμων αποφάσεων προϋποθέτει την ορθολογική εκτίμηση όλων των αντικειμενικών δεδομένων της επιχείρησης στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Υπό το πρίσμα, λοιπόν, της στάθμισης των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης, έχει μεγάλη σημασία ο εσωτερικός έλεγχος. Έτσι μπορεί να χαραχθεί ασφαλέστερα η στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης της οικονομικής μονάδας. Ακόμα με τον εσωτερικό έλεγχο μπορούν να προληφθούν ή πιθανόν και να επανορθωθούν διαχειριστικές ή άλλου είδους ανωμαλίες

και ατασθαλίες, πριν αυτές δουν το φως της δημοσιότητας, πράγμα που θα είχε σοβαρές συνέπειες στην καλή φήμη της επιχείρησης. Επίσης με την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι δυνατός ο ακριβοδίκαιος καταλογισμός των ευθυνών από τα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια, αφού «καμιά διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από έναν μόνο υπάλληλο, αλλά η εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνει οπωσδήποτε την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο (εσωτερικός ελεγκτής ή εποπτεύων προϊστάμενος)» (Τσακλάγκανος,2005).

3.8 Πρότυπα Διεξαγωγής Εσωτερικού Ελέγχου

Σκοπός των *Προτύπων* είναι να αναλύσουν τις βασικές αρχές που πρέπει να χαρακτηρίζουν την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ παράλληλα αποτελούν το γενικό πλαίσιο βάσει του οποίου παρέχονται και αναπτύσσονται οι προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες του Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον συμβάλλουν στην αναβάθμιση των οργανωτικών διαδικασιών και λειτουργιών καθώς αποτελούν και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα Πρότυπα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων (Attribute Standards-Σειρά 1000), τα οποία περιγράφουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των προσώπων που ασκούν Εσωτερικό Έλεγχο.

Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards-Σειρά 2000), τα οποία περιγράφουν τη φύση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και παρέχουν κριτήρια βάσει των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα τα Πρότυπα Χαρακτηριστικών Ιδιοτήτων είναι:

- Σκοπός, Αρμοδιότητες, Υπευθυνότητες. Ο σκοπός, οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να καθορίζονται γραπτώς στο Καταστατικό Έγγραφο (charter), το οποίο πρέπει να υπακούει στα Πρότυπα και να έχει την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα. Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητη και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντα τους με αντικειμενικό τρόπο.
- Επάρκεια Γνώσεων και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια. Οι Εσωτερικοί Έλεγχοι θα πρέπει να εφαρμόζονται με επάρκεια γνώσεων και την απαραίτητη επαγγελματική επιμέλεια.
- Πρόγραμμα Ποιοτικής Διασφάλισης και Βελτίωσης. Ο υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου της κάθε οικονομικής οντότητας πρέπει να σχηματίσει και να τηρήσει ένα πρόγραμμα ποιοτικής διασφάλισης και βελτίωσης, το οποίο να καλύπτει όλες τις πτυχές της δραστηριότητας του Εσωτερικού Ελέγχου και να ελέγχει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο με τρόπο τέτοιο ώστε να δίνει τη δυνατότητα στον Εσωτερικό Έλεγχο να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού καθώς και να διαβεβαιώνει πως ο Εσωτερικός Έλεγχος πραγματοποιείται βάσει των Προτύπων και του Κώδικα Ηθικής.

Τα Πρότυπα Απόδοσης περιλαμβάνουν:

- Διοίκηση του Εσωτερικού Ελέγχου. Ο υπεύθυνος Εσωτερικού ελέγχου είναι υποχρεωμένος να διοικεί αποτελεσματικά το κομμάτι του Εσωτερικού Ελέγχου , έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι προσθέτει αξία στην επιχείρηση.
- Φύση Εργασιών. Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογεί και συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία των συστημάτων Διαχείρισης Κινδύνων, Ελέγχου και Εταιρικής Διακυβέρνησης.
- Σχεδιασμός Ελεγκτικών Εργασιών.

3.9 Εσωτερικός Ελεγκτής

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με την οφειλόμενη επαγγελματική επιμέλεια. Αναλυτικότερα, (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017) :

- Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου: το τμήμα εσωτερικού στελεγχώνεται με άτομα που η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Είναι δηλαδή στελεχωμένο με προσωπικό που έχει υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του (Πρότυπο 1210 και 1220).
- Εποπτεία: η επιτήρηση της εργασίας των προσώπων που συνδράμουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο, με το οποίο διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εποπτεία αποτελεί μία συνεχή διαδικασία. Ξεκινά με τον προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, συνεχίζει με την υλοποίηση του εγκεκριμένου προγράμματος ελέγχου και τελειώνει με τα συμπεράσματα και το πόρισμα της εργασίας ελέγχου (Πρότυπο 1230).
- Συμμόρφωση του εσωτερικού ελεγκτή με τον κώδικα δεοντολογίας: ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να ενεργεί κάτω από τις αρχές του Κώδικα Δεοντολογίας που έχει θεσπιστεί για αυτό το σκοπό. Πρέπει να συμμορφώνεται με πρότυπα της εντιμότητας, αντικειμενικότητας, επιμέλειας, κ.α. (Πρότυπο 1240).
- Γνώση, δεξιότητες και εξειδίκευση: το επαγγελματικό πρότυπο 1250 επαναβεβαιώνει τα προσόντα της γνώσης και εξειδίκευσης του προτύπου 1220, αλλά προσεγγίζοντάς τα από την πλευρά της μεμονωμένης ευθύνης του κάθε εσωτερικού ελεγκτή και όχι από την πλευρά της ευθύνης του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.
- Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία: ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να διαθέτει δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Θα πρέπει να διαθέτει ευχέρεια, τόσο στην προφορική, όσο και στη γραπτή επικοινωνία, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί, τόσο οι στόχοι, όσο και τα αποτελέσματα και οι συστάσεις του ελέγχου (Πρότυπο 1260).
- Διαρκής επιμόρφωση: ο εσωτερικός ελεγκτής, για να είναι αποτελεσματικός, οφείλει να επιμορφώνεται συνεχώς. Πρέπει να ενημερώνεται για βελτιώσεις και εξελίξεις σε πρότυπα, διαδικασίες και τεχνικές ελέγχου (Πρότυπο 1270).
- Επαγγελματισμός – Συνέπεια: ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιδεικνύει υψηλού βαθμού επαγγελματισμό και συνέπεια κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου (Πρότυπο 1280).

3.10 Κώδικας Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου

Με τη χρήση του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου εξασφαλίζεται ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών εκ μέρους του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Ο Κώδικας Δεοντολογίας που έχει εκδώσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών

παραπέμπει περισσότερο στα ελάχιστα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς και λιγότερο σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας απευθύνεται στον υπεύθυνο του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καθώς και στα άτομα που πιθανόν έχει στην εποπτεία του. Οι εργαζόμενοι του τμήματος εσωτερικού ελέγχου οφείλουν να κατανοήσουν ότι η εφαρμογή των αρχών του κώδικα στηρίζεται και στη δική τους κρίση και εκτίμηση. Ακόμα, πρέπει να συνειδητοποιήσουν τις απαιτήσεις του έργου τους και να ανταποκριθούν σε αυτές με σύνεση και αξιοπρέπεια. Το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να απαρτίζεται από άτομα που εξασφαλίζουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις της κείμενης νομοθεσίας, ενώ στην περίπτωση που παρατηρηθεί παραβίαση των αρχών του Κώδικα Δεοντολογίας, απαλλάσσονται των καθηκόντων τους.

Με βάση τον Κώδικα Δεοντολογίας που έχει εκδοθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εφαρμόζουν και να προασπίζονται τις ακόλουθες αρχές (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., 2013):

✓ **Ακεραιότητα:** ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διακατέχεται από ειλικρίνεια, υπευθυνότητα και επάρκεια γνώσεων έτσι ώστε να μπορέσει με αφοσίωση να εκτελέσει τα καθήκοντα του. Να μην εμπλέκεται συνειδητά σε γεγονότα και δραστηριότητες κατά τρόπο που να δημιουργεί προβλήματα για το επάγγελμα και τη εταιρία του, με τη συμμετοχή του σε παράνομες, αντιδεοντολογικές ή αντικανονικές δραστηριότητες.

✓ **Αντικειμενικότητα:** ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να μη συμμετέχει σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ή να συνάπτει σχέσεις που ενδέχεται να βλάψουν ή να θεωρείται ότι βλάπτουν την αμερόληπτη εκτίμησή του. Συμπεριλαμβάνονται οι δραστηριότητες ή οι σχέσεις εκείνες οι οποίες ενδέχεται να συγκρούονται με τα συμφέροντα του οργανισμού. Δεν αποδέχεται οτιδήποτε μπορεί να βλάψει ή να θεωρείται ότι βλάπτει την επαγγελματική του εκτίμηση, ενώ πρέπει να κοινοποιεί όλες τις σημαντικές πληροφορίες που του γνωστοποιούνται και ενδέχεται να παραποιήσει, εάν δεν κοινοποιηθούν, την έκθεση των υπό έλεγχο δραστηριοτήτων.

✓ **Εχεμύθεια:** ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός ως προς την χρήση των πληροφοριών που έχει εκλάβει κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων του. Απαγορεύεται η χρήση οποιασδήποτε εμπιστευτικής πληροφορίας είτε για προσωπικό όφελος είτε με τρόπο που δεν συνάδει με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο και συμφέροντα της εταιρίας του.

✓ **Επάρκεια:** ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να ασχολείται μόνο με εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία. Οι υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου οι οποίες παρέχει είναι σύμφωνες με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, πρέπει να βελτιώνει συνεχώς την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών του.

3.11 Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του ελεγκτικού έργου αποτελούν μια από τις σημαντικότερες φάσεις πραγματοποίησης ενός ελέγχου. Με τον κατάλληλο σχεδιασμό του ελεγκτικού έργου, ο ελεγκτής έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει έγκαιρα προβληματικές περιοχές και τομείς που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, έτσι ώστε να μπορεί να κατανείμει τους πόρους του ελέγχου εκεί που χρειάζονται περισσότερο. Ο σχεδιασμός διευκολύνει την ενημέρωση και τον συντονισμό των μελών της ελεγκτικής ομάδας και συμβάλλει στην κατάλληλη ανάθεση του έργου στους βοηθούς και τους εμπειρογνώμονες. Ο σχεδιασμός διευκολύνει, επίσης, την ανασκόπηση των ελεγκτικών διαδικασιών στη φάση της ολοκλήρωσης του ελέγχου (Καζαντζής,2006).

Αν και τα διάφορα σχέδια ελέγχου διαφέρουν ως προς τη μορφή και το περιεχόμενο τους, ένα 'τυπικό' σχέδιο ελέγχου περιλαμβάνει ενδεικτικά τα ακόλουθα, (Καζαντζής,2006):

- ✓ Τους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου.
- ✓ Ανάλυση της ελεγχόμενης επιχείρησης (οργανωτική δομή, επιχειρησιακή δράση, περιβάλλον).
- ✓ Χρονικό προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου.
- ✓ Τα αναγκαία μέσα για την επίτευξη των στόχων του ελέγχου (ανάγκες για προσωπικό για τη διεκπεραίωση των εργασιών, εργασίες που θα εκτελεστούν από προσωπικό του πελάτη).
- ✓ Τις ημερομηνίες – στόχους ολοκλήρωσης των φάσεων της ελεγκτικής διαδικασίας.
- ✓ Λοιπά θέματα όπως ειδικά προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν κατά τη διάρκεια του ελέγχου, φύση πρόσθετων υπηρεσιών προς τον πελάτη.

Το σχέδιο ελέγχου καταρτίζεται πριν την έναρξη των διαδικασιών και είναι δυνατόν να αναθεωρηθεί κατά τη διάρκεια του ελέγχου (Καζαντζής,2006).

Με βάση τη διεθνή πρακτική ο σχεδιασμός του ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα, (Καζαντζής,2006):

1. Γνώση της ελεγχόμενης επιχείρησης.
2. Καθορισμός του επιπέδου ουσιαστικότητας και ελεγκτικού κινδύνου.
3. Κατανομή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
4. Ανάπτυξη της στρατηγικής και των στόχων του ελέγχου.
5. Ανάπτυξη προγραμμάτων ελέγχου.
6. Οργάνωση και διοίκηση του ελέγχου.
7. Αναζήτηση πρόσθετων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας.

Για το γενικότερο προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, ο εσωτερικός ελεγκτής διαμορφώνει κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καταρτίζοντας, τόσο ένα μακροπρόθεσμο, όσο και ένα ετήσιο πλάνο ελέγχου. Σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα περιγράφεται η μορφή και η ουσία του ελέγχου, που καθορίζονται με βάση το μέγεθος και τον αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας, το είδος του κλάδου, τις σημαντικότερες λειτουργίες και τους κινδύνους κάθε δραστηριότητας, χωρίς να προηγηθεί η διενέργεια προκαταρκτικής έρευνας. Το ετήσιο (βραχυπρόθεσμο) πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου. Συγκεκριμένα, καθορίζεται η φύση του ελέγχου και περιγράφονται οι στόχοι του, καθορίζεται ο αριθμός των εργαζόμενων που προβλέπεται

ότι θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση του έργου, εκτιμάται το ετήσιο κόστος, αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίηση του. Στο παρόν στάδιο εργασίας καθορίζονται και τα δείγματα ελέγχου. Περισσότερο κατά την πρώτη εφαρμογή του προγράμματος ελέγχου και λιγότερο κατά τις επόμενες εφαρμογές, γίνεται ταυτόχρονα και αξιολόγηση του προγράμματος ελέγχου από τον εσωτερικό ελεγκτή, έτσι ώστε αυτό να προσαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη και το τι αντιμετωπίζεται στην πράξη (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Παράλληλα, ο καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων κάθε τμήματος, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Στα καθήκοντα του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνονται ο προγραμματισμός και η οργάνωση της ελεγκτικής διαδικασίας, η στελέχωση της διεύθυνσης, ο συντονισμός των εργασιών, η παρακίνηση και η καθοδήγηση των στελεχών του τμήματος, ο έλεγχος της λειτουργίας του τμήματος και κυρίως η συμβουλευτική δραστηριότητα προς τη διοίκηση. Ακόμη επιβαρύνεται με την παρακολούθηση και την εξέλιξη των ελέγχων. Κατευθύνει κατάλληλα τους υφιστάμενούς του, επιβλέπει τη σύνταξη των τελικών εκθέσεων, εισηγείται στη διοίκηση θέματα που προκύπτουν από τους ελέγχους, περιγράφει τα καθήκοντα του προσωπικού του και μεριμνά για την επιμόρφωση και αναβάθμισή τους (Καζαντζής, 2006).

Στη συνέχεια, οι ελεγκτές και βοηθοί ελεγκτές συντάσσουν τα προγράμματα ελέγχου, τα αναθεωρούν, διεξάγουν τους οικονομικούς, λειτουργικούς και τεχνικούς ελέγχους που περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Επίσης έρχονται σε άμεση επαφή με τους ελεγχόμενους και συζητούν τα ευρήματά τους. Τέλος, συντάσσουν εκθέσεις τις οποίες υποβάλλουν προς έγκριση στο διευθυντή, παρακολουθούν την υλοποίηση των αποφάσεων που προκύπτουν από τη συζήτηση προηγούμενων εκθέσεων και διερευνούν διάφορα θέματα, τα αποτελέσματα των οποίων, γνωστοποιούν στο διευθυντή (Παπαστάθης, 2003).

Οι εσωτερικοί ελεγκτές για να ανταποκριθούν στο υψηλό επίπεδο των υποχρεώσεών τους, απαραίτητο είναι να διαθέτουν οργάνωση, μέσω της οποίας επιτυγχάνονται η στρατηγική και ο αντικειμενικός τους στόχος. Η οργάνωση συμπεριλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα αναγκαία μέσα, προσωπικού και πόρων, που με τον κατάλληλο συντονισμό παράγεται ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Καραμάνης, 2008).

Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή ελεγκτικών υπηρεσιών κατά τρόπο ανεξάρτητο και ανεπηρέαστο. Τα ευρήματα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων ελεγκτικών διαδικασιών χρησιμοποιούνται στην τεκμηρίωση των συμπερασμάτων του εσωτερικού ελεγκτή. Συνοπτικά, οι ελεγκτικές διαδικασίες που ακολουθούνται αποτελούνται από:

- Εξοικείωση με τις υπό έλεγχο λειτουργίες, συναλλαγές και δοσοληψίες και συλλογή προϋπαρχόντων αντίστοιχων ιστορικών στοιχείων.
- Ανάπτυξη ενός ελεγκτικού προγράμματος, αφού ληφθούν υπόψη οι ενυπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα αξιολόγησης. Το πρόγραμμα ελέγχου αποτελεί τον οδηγό για τον εσωτερικό ελεγκτή στην εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, συστημάτων ελέγχου, λογιστικής αποτύπωσης στα βιβλία της εταιρίας.
- Δειγματοληπτική εξέταση για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υφιστάμενες διαδικασίες και συστήματα ελέγχου εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.

- Έλεγχος της ακρίβειας και αξιοπιστίας των διενεργούμενων λογιστικών εγγραφών.

Το τελικό πόρισμα του εσωτερικού ελέγχου, καταγεγραμμένο σε έκθεση ελέγχου και στηριζόμενο στα συμπληρωμένα σχετικά φύλλα ελέγχου, περιλαμβάνει όλα τα ουσιαστικά θέματα και προβλήματα που αναδείχθηκαν, σύμφωνα με όσα, παραπάνω, περιγράφονται (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017).

Με σημείο αναφοράς το βασικό πρόγραμμα ελέγχου, και αφού γίνει έλεγχος του βαθμού αξιοπιστίας των υφιστάμενων δικλίδων ασφαλείας για το εντοπισμό λαθών και παραλείψεων στη λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί ουσιαστικά να προσδιορίσει το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του ελέγχου που θα πρέπει να διενεργήσει. Η ραγδαία ανάπτυξη του μεγέθους των επιχειρήσεων, αλλά και του όγκου των συναλλαγών κατέστησε μη συμφέρουσα από άποψη κόστους, αλλά και χρόνου, την εξέταση όλων των τηρούμενων στοιχείων της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή δειγματοληψίας στον έλεγχο καθίσταται σχεδόν αναγκαία για την εξαγωγή συμπερασμάτων (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2017) .

Μια δειγματοληψία μπορεί να είναι στατιστική ή μη. Η στατιστική δειγματοληψία είναι περισσότερο επιστημονική μέθοδος, η οποία στηρίζεται σε τυχαία επιλογή δείγματος, σε συνδυασμό της θεωρίας των πιθανοτήτων, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Μια τέτοια επιλογή περιλαμβάνει το 100% του επιλεγόμενου δείγματος, για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας σφάλματος και για την εξαγωγή συμπερασμάτων με ακρίβεια, γεγονός που το καθιστά χρονοβόρο. Η μη στατιστική δειγματοληψία είναι περισσότερο υποκειμενική ή εμπειρική μέθοδος που αφορά την τυχαία επιλογή, κατά την κρίση του ελεγκτή. Η επιλογή αυτή δεν είναι αναγκαστικά μεροληπτική, καθώς καθορίζεται βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενδιαφέροντος. Το αντιπροσωπευτικό δείγμα, δεν μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλή, ακριβή και αξιόπιστα συμπεράσματα, για την αναγωγή του στο σύνολο του πληθυσμού του δείγματος (Καραμάνης, 2008).

Με τον όρο ‘φύλλα εργασίας’ , εννοούμε το αποδεικτικό εκείνο υλικό, αποδεικτικά στοιχεία που συγκεντρώνονται πριν και κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής διαδικασίας, προκειμένου να επαληθευθούν και να τεκμηριωθούν τα συμπεράσματα του ελέγχου. Τα φύλλα εργασίας, συνήθως είναι γραπτά κείμενα με τα ανάλογα στοιχεία και αναλύσεις, σχόλια και υπολογισμούς των θεμάτων. Είναι είδος εγγράφων, παραστατικών, πρακτικών, αποφάσεων, δημοσιεύσεων και κάθε είδος εγγράφου που αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο στη φυσική του μορφή και αποτελεί τη βάση θεμελίωσης του ελέγχου (Παπαστάθης,2003).

Τα φύλλα εργασίας αποτελούν το αποδεικτικό υλικό, το οποίο στηρίζει τα ευρήματα και συμπεράσματα του ελέγχου και επιλύει αρκετές αμφιβολίες που, τυχόν, ανακύπτουν σχετικά με τα ευρήματα. Το ελάχιστο περιεχόμενο των φύλλων εργασίας είναι (Χ.Νεγκάκης & Π.Ταχυνάκης, 2013):

➤ Η επικεφαλίδα, στην οποία αναγράφεται: η επωνυμία της επιχείρησης και της ελεγχόμενης δραστηριότητας ή περιοχής, ο τίτλος του φύλλου εργασίας, η διάρκεια της ελεγχόμενης περιόδου και ο χρόνος σύνταξης του συγκεκριμένου φύλλου εργασίας (π.χ. ελεγχόμενη περίοδος από 01/01/20χ1 έως 31/12/20χ1 και ο χρόνος σύνταξης του φύλλου εργασίας 13/03/20χ2), το όνομα του ελεγκτή που συμπληρώνει το συγκεκριμένο φύλλο εργασίας, συνήθως με ένδειξη των αρχικών γραμμμάτων του ονόματός του και ένδειξη κωδικοποίησης του φύλλου εργασίας, η οποία βοηθά στην

ταξινόμηση και την ανεύρεση, ιδιαίτερα αν ακολουθούνται κοινοί κανόνες κωδικοποίησης από όλους τους ελεγκτές (π.χ. φύλλο Α-10, Β-1/2, Δ-20 κλπ.),

- Η πηγή των στοιχείων και πληροφοριών που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο φύλλο εργασίας. Η πηγή μπορεί να αναφέρεται στην επικεφαλίδα (αν όλες οι πληροφορίες του φύλλου εργασίας προέρχονται από την ίδια πηγή) ή μπορεί να αναφέρεται στο συγκεκριμένο σημείο όπου παρουσιάζεται το επιμέρους στοιχείο ή πληροφορία (ισοζύγιο λογιστικής, δείγματα υπογραφών, φάκελοι προσωπικού, κλπ.),
- Περιγραφή ή ένδειξη σχετικά με το πραγματοποιηθέν ελεγκτικό έργο,
- Τα ευρήματα του ελέγχου σε μορφή κατάλληλη να περιληφθούν στην έκθεση ελέγχου, αν τελικά θεωρηθούν αρκετά σημαντικά,
- Τα συμπεράσματα από την ελεγκτική εργασία.

Ο ρόλος των φύλλων εργασίας επιτελείται, όταν περιέχουν το ελάχιστο δυνατό περιεχόμενο, όπως έχει προαναφερθεί, όταν συμπληρώνονται με ομοίμορφο τρόπο από όλους τους εσωτερικούς ελεγκτές της επιχείρησης, ώστε να διευκολύνεται η επισκόπηση, η παρακολούθηση της πληρότητας και η ταξινόμηση τους, και όταν συμπληρώνονται στον ελάχιστο δυνατό χρόνο, χωρίς βέβαια να παραλείπονται οποιαδήποτε χρήσιμα στοιχεία (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017).

Όλα τα αποδεικτικά αυτά στοιχεία συγκεντρώνονται και ταξινομούνται σε δύο ειδών φακέλους, το μόνιμο και τον προσωρινό φάκελο ελέγχου. Η δημιουργία μόνιμου φακέλου είναι σημαντική, καθότι σε αυτόν συμπεριλαμβάνονται στοιχεία και πληροφορίες που οελεγκτής συνεχώς λαμβάνει υπόψη του. Περιέχει στοιχεία που παραμένουν σταθερά για μεγάλο χρονικό διάστημα και η αναθεώρησή τους πραγματοποιείται κυρίως στην έναρξη λειτουργίας της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου (Τσακλάγκανος, 2005).

Ο Μόνιμος Φάκελος περιλαμβάνει (EpsilonBusinessTraining, 2009):

- πληροφορίες της νομικής μορφής της επιχείρησης, δηλαδή αντίγραφο του καταστατικού της επιχείρησης και του κανονισμού λειτουργίας της επιχείρησης,
- τον προγραμματισμό της δραστηριότητας της επιχείρησης,
- το οργανόγραμμα, την περιγραφή των θέσεων εργασίας, τις αρμοδιότητες και υποχρεώσεις των στελεχών της επιχείρησης,
- τους κανονισμούς και τα εγχειρίδια των διαδικασιών των Διευθύνσεων,
- νομικά έγγραφα, ΦΕΚ και επίσημα έγγραφα,
- αντίγραφα Ισολογισμών, ετήσια δελτία ανάλυσης των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης και περιοδικές αναλύσεις αποτελεσμάτων χρήσης,
- αναφορές σχετικές με το χαρτοφυλάκιο και την έκδοση μετοχών και άλλες δημοσιεύσεις που αφορούν την επιχείρηση,
- συμβόλαια και ειδικές συμφωνίες με αυξημένη ελεγκτική σημασία, όπως η συμφωνία με το σωματείο εργαζομένων,
- σχέδιο λογαριασμών και τεκμηρίωση της χρήσης του λογιστικού συστήματος
- εξουσιοδοτήσεις των μελών της διοίκησης για δικαιώματα υπογραφής,
- αντίγραφα αποφάσεων για τα όρια υπογραφής των ανώτερων στελεχών,
- αντίγραφα πρακτικών γενικών συνελεύσεων, διοικητικού συμβουλίου και αποφάσεων που συνδέονται άμεσα με τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Ο Προσωρινός Φάκελος περιλαμβάνει όλα εκείνα τα αποδεικτικά στοιχεία και φύλλα εργασίας, τα οποία συγκεντρώνονται κατά την διάρκεια των ελέγχων που διενεργεί η διεύθυνση.

Ο προσωρινός φάκελος περιλαμβάνει (EpsilonBusinessTraining, 2009):

- τον ετήσιο προγραμματισμό ελέγχου και την περιγραφή σχεδιασμού του,
- τον προϋπολογισμό της διεύθυνσης και τις ετήσιες ανάγκες για την υλοποίηση του έργου τους,
- τον απολογισμό κάθε τριμήνου και τις εκθέσεις που έχουν παραδοθεί στη διοίκηση,
- τα θέματα που έχουν συζητήσει και καταγράφει οι ελεγκτές κατά τις επαφές τους με τους ελεγχόμενους,
- τις αναφορές σχετικά με τη μελέτη και επισκόπηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου,
- τα τεκμήρια ως αποδεικτικά στοιχεία της εργασίας των ελεγκτών και αναπόσπαστο κομμάτι της έκφρασης γνώμης τους, αντίγραφα λογαριασμών, αποφάσεων, ισοζυγίων και λοιπών αποδεικτικών εγγράφων.

3.12 Πορίσματα Ελέγχου

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, ξεκινά η διαδικασία εξέτασής και αξιολόγησής τους, προκειμένου ο εσωτερικός ελεγκτής να εντοπίσει τυχόν προβλήματα και αδυναμίες του συστήματος λειτουργίας της μονάδας. Η αξιολόγηση των ευρημάτων αυτών είναι η ουσιαστικότερη εργασία του ελεγκτή, αφού αυτή θα καθορίσει το τελικό πόρισμα του ελέγχου, βάσει του οποίου θα στηριχτεί η διοίκηση ώστε να παρθούν αποφάσεις.

Αφού ολοκληρωθούν τα στάδια της άμεσης επαλήθευσης και πριν από τη διατύπωση της τελικής γνώμης του ελεγκτή μεσολαβεί η φάση της καθολικής επισκόπησης και αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου, και της ανάληψης γενικής φύσεως ελεγκτικών διαδικασιών που κρίνονται απαραίτητες πριν την έκφραση της γνώμης του ελεγκτή.

Κατά τη διάρκεια της φάσης της ολοκλήρωσης του έργου οι ελεγκτές προγραμματίζουν και εκτελούν μια σειρά από ελεγκτικές διαδικασίες, οι οποίες θα μπορούσαν ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες:

- α. ολοκλήρωσης της ελεγκτικής διαδικασίας,
- β. αξιολόγησης των ευρημάτων του ελέγχου

Οι διαδικασίες ολοκλήρωσης του ελεγκτικού έργου περιλαμβάνουν πρόσθετες άμεσες επαληθευτικές δοκιμασίες. Η αξιολόγηση των ευρημάτων του ελέγχου περιλαμβάνει την επισκόπηση των φύλλων εργασίας και όλες τις συμπληρωματικές εργασίες που πρέπει να γίνουν για τη διατύπωση μιας αντικειμενικής γνώμης του ελεγκτή.

Τα αναλυτικότερα βήματα κάθε μιας από τις πιο πάνω γενικές κατηγορίες είναι τα εξής (Καζαντζής, 2006) :

α. Ολοκλήρωσης ελεγκτικής εργασίας

1. Επισκόπηση ενδεχόμενων υποχρεώσεων
2. Επισκόπηση των μεταγενέστερων του Ισολογισμού γεγονότων
3. Έρευνα για συναλλαγές μεταξύ συγγενικών μερών
4. Εκτίμηση της δυνατότητας ομαλής συνέχισης της δραστηριότητας της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.

5. Παραστάσεις – Διαβεβαιώσεις της Διοίκησης
6. Διαδικασίες αναλυτικής διερεύνησης

β. Αξιολόγηση των ευρημάτων του ελέγχου

1. Κριτική επισκόπηση των φύλλων εργασίας.
2. Τεχνική επισκόπηση των οικονομικών καταστάσεων.
3. Ενημέρωση των καθ' ύλη αρμοδίων οργάνων του εσωτερικού ελέγχου.
4. Επιστολή προς τη Διοίκηση της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας.
5. Σύνοψη και συναγωγή συμπερασμάτων.
6. Τελική εκτίμηση ουσιαστικότητας και ελεγκτικού κινδύνου.

Η έκθεση αποτελεί το «προϊόν» και το σημαντικότερο έγγραφο του εσωτερικού ελέγχου. Ο σκοπός του είναι αφενός να ενημερώσει τη Διοίκηση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων για την εκτέλεση και τα αποτελέσματα του ελέγχου και αφετέρου να βοηθήσει τους υπεύθυνους της λειτουργίας ή του σχεδιασμού του συστήματος που ελέγχθηκε να επιτύχουν τη βελτίωσή του. Η πορεία που ακολουθείται μέχρι την τελική υποβολή της έκθεσης στη Διοίκηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στάδια (Υπουργείο Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου):

- Σύνταξη της προσωρινής έκθεσης
- Υποβολή της προσωρινής έκθεσης στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου
- Αξιολόγηση της έκθεσης
- Αποστολή της προσωρινής έκθεσης στους Υπεύθυνους Λειτουργίας ή/και σχεδιασμού του ελεγχόμενου συστήματος, για την αποδοχή των συστάσεων και προτάσεων
- Οριστικοποίηση της έκθεσης (με τις συμφωνηθείσες ενέργειες)
- Υποβολή της έκθεσης στη Διοίκηση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και του Υπουργείου Οικονομικών.

Οι εκθέσεις του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν λεπτομερείς και επιμελημένες μελέτες. Είναι έγγραφα συνθέσεως που αποσκοπούν, μέσω της αποτίμησης των δραστηριοτήτων, να επισημάνουν τις αδυναμίες, παρουσιάζοντας προς τη διοίκηση την πραγματική τους εικόνα, θεμελιωμένη, δίχως αμφισβήτηση από τα ελεγχόμενα τμήματα.

Η έκθεση είναι ο καθρέφτης του τμήματος, αντικατοπτρίζει τον εσωτερικό ελεγκτή. Από την έκθεση θα κριθεί το ίδιο το τμήμα, γι' αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή και σοβαρότητα στη σύνταξή της. Είναι το τελικό προϊόν του ελέγχου που περιμένει η διοίκηση για επιπλέον ενημέρωση γύρω από την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών που σημαίνει θα πρέπει να είναι κείμενο προσεγμένο, και με επιστημονική χροιά.

Οι εκθέσεις διακρίνονται σε διάφορες διαβαθμίσεις, όπως έκθεση δίχως χαρακτηρισμό, εμπιστευτική, απόρρητη και άκρως απόρρητη. Η διαβάθμιση είναι συνάρτηση του ελεγχόμενου αντικειμένου και της σοβαρότητας των ευρημάτων και κατά πόσο οι αδυναμίες αυτές πρέπει να γίνουν ευρέως γνωστές. Η διαβάθμιση έχει σχέση με το ποιο θα είναι και οι αποδέκτες του πορίσματος π.χ. μία 'απόρρητη ή εμπιστευτική έκθεση' ο μόνος αποδέκτης είναι η διοίκηση ή η ελεγκτική επιτροπή, ενώ χωρίς διαβάθμιση

αποδέκτες μπορεί να είναι και οι επικεφαλείς των ελεγχόμενων τμημάτων (Παπαστάθης,2003).

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από ελεγκτικούς μηχανισμούς και δικλίδες ελέγχου (internalcontrols) που στοχεύουν στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη των δικλίδων ασφαλείας του εσωτερικού ελέγχου στοχεύει στην επισήμανση και έγκαιρη αντιμετώπιση των κινδύνων που πιθανόν να αντιμετωπίζει η εταιρεία και δρα με τρεις τρόπους: οργανωτικά, προληπτικά και κατασταλτικά.

Ειδικότερα (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., 2013),

- Οι οργανωτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στη βασική οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρίας, εξετάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας αναφορικά με τους στόχους, τους κανονισμούς προσωπικού, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, κλπ.,
- οι προληπτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην ανάδειξη λαθών όσον αφορά στην ορθή λειτουργία διαδικασιών της εταιρίας,
- οι κατασταλτικές δικλίδες εσωτερικού ελέγχου αφορούν στην παρέμβαση του εσωτερικού ελέγχου σε περιπτώσεις που εντοπιστούν αποκλίσεις από την ορθή λειτουργία της εταιρίας, καθώς και σε μέτρα που μπορεί να ληφθούν για την αντιμετώπισή τους.

Οι δικλίδες εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να αποφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, θα πρέπει να έχουν γίνει κατανοητές και αποδεκτές από το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας και να διακρίνονται από σαφήνεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα και εγκυρότητα.

Ανάλογα με το εύρος και το πεδίο εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, γίνεται διάκριση των δικλίδων ασφαλείας σε γενικές και εξειδικευμένες.

Οι γενικές δικλίδες ασφαλείας σχετίζονται με, (Νεγκάκης Χ., Ταχυνάκης Π., 2013):

1.Τη γενική οργανωτική δομή της εταιρείας, η οποία καλύπτει θέματα διαμόρφωσης και καθιέρωσης πολιτικών και διαδικασιών που εξασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται στο ενδεδειγμένο επίπεδο ευθύνης, εφαρμόζονται και ακολουθούνται με συνέπεια από ολόκληρη την εταιρία, καθώς επίσης και θέματα στελέχωσης της εταιρίας και τρόπους διαχωρισμού ευθυνών. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- η οργανωτική διάρθρωση να είναι η πρόβουσα, αφού ληφθεί υπόψη το μέγεθος και η φύση των επιμέρους εργασιών της εταιρείας,
- όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους,
- οι ευθύνες, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα κάθε στελέχους θα πρέπει να είναι καθορισμένα με σαφήνεια,
- τα καθήκοντα να επιμερίζονται κατά τέτοιο τρόπο που να μην επιτρέπεται σε ένα πρόσωπο ο αποκλειστικός χειρισμός ενός θέματος ή μιας συναλλαγής,
- η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων να είναι επαρκής, ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και ευκρινής μετάδοση των οδηγιών της διοίκησης και των πληροφοριών που παράγονται,
- οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν επαρκή προσόντα και γνώσεις για τις θέσεις που κατέχουν και να εκπαιδεύονται επαρκώς πριν την ανάθεση νέων καθηκόντων,

- η κατανομή των καθηκόντων να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείεται η συγκέντρωση των τριών βασικών λειτουργιών – εξουσιοδότηση, λογιστική απεικόνιση και διαφύλαξη, στο ίδιο πρόσωπο.

2.Την οργανωτική δομή των υπηρεσιών που παράγουν και διεκπεραιώνουν υπηρεσίες οικονομικής φύσεως. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- να συντάσσονται αναλύσεις σε προϋπολογιστική και πραγματική βάση με διερεύνηση των τυχόν αποκλίσεων,
- να συντάσσονται περιοδικές οικονομικές εκθέσεις κατά τομέα ευθύνης, στις οποίες να εντοπίζονται και να επεξηγούνται τα ανακύπτοντα προβλήματα,
- να υιοθετούνται διαδικασίες σύγκρισης των οικονομικών δεδομένων με τα αντίστοιχα που παράγονται από ανεξάρτητες πηγές (π.χ. οικονομικές υπηρεσίες, τμήμα παραγωγής, κτλ.),
- να στελεχώνονται οι οικονομικές υπηρεσίες με κατάλληλα καταρτισμένα και αξιόπιστα πρόσωπα,
- να υιοθετούνται και να καθιερώνονται κατάλληλες λογιστικές αρχές και διαδικασίες, αποτυπωμένες σε εγχειρίδια.

3.Την προστασία και διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας και των πελατών της ή λοιπών τρίτων. Συγκεκριμένα θα πρέπει:

- να θεσπίζονται στο πλαίσιο των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίσεις σχετικά με την περιουσία της εταιρίας,
- να διασφαλίζεται οι αξιοπιστία της υπηρεσίας που παρέχεται.

Οι εξειδικευμένες δικλίδες ασφαλείας στοχεύουν σε: (α) εξασφάλιση της αναγκαίας εξουσιοδότησης για πρόσβαση, (β) ορθή λογιστική απεικόνιση και (γ) επαρκή προστασία των περιουσιακών στοιχείων.

Η επιλογή των παραπάνω συγκεκριμένων διαδικασιών και ενεργειών ως δικλίδες ασφαλείας είναι συνάρτηση διαφόρων παραγόντων, όπως του κόστους λειτουργίας τους, τυχόν παρενεργειών εφαρμογής τους, του επιζητούμενου βαθμού ασφαλείας, κτλ. Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί και το ενδεχόμενο επικάλυψης του κινδύνου από άλλες παρεμφερείς διαδικασίες. Είναι συνεπώς προφανές ότι η επιλογή των συγκεκριμένων δικλίδων ανωτέρω δεν είναι εύκολο έργο, δεδομένου ότι πρέπει πάντοτε να διατηρηθεί ισορροπία μεταξύ του «κόστους του ελέγχου» και της «ζημίας» που ενδέχεται να προκύψει από τον περιορισμό ορισμένων ελεγκτικών διεργασιών (Νεγκάκης και Ταχυνάκης,2013).

3.13 Συμπεράσματα – Σχόλια

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε θεωρητικά ο εσωτερικός έλεγχος, ο σκοπός και η αναγκαιότητα του, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, οι διαδικασίες που περιλαμβάνει, και τα πορίσματα που καταλήγει. Αναφερθήκαμε εκτενώς στο επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή και στον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας που πρέπει να υπηρετεί. Επίσης καθορίσαμε τη διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και την αναγκαιότητά της. Στο επόμενο κεφάλαιο θα κάνουμε μία εισαγωγή στον κλάδο του τουρισμού και της ξενοδοχειακής επιχειρηματικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Παρά την ύφεση που χαρακτηρίζει την Ελληνική οικονομία τα τελευταία 8 με 10 χρόνια, διατηρεί τη θέση της σε μια ικανοποιητική ανταγωνιστικότητα εξαιτίας του τουριστικού της προϊόντος. Σε πολλές μελέτες του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης) αλλά και της Eurostat , έχει αναφερθεί πως το ελληνικό τουριστικό προϊόν συνιστά την κυριότερη πηγή ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας, με θετικές επιδράσεις που δεν αποτυπώνονται μόνο σε έναν κλάδο της οικονομίας αλλά συνδέονται με ένα ευρύτερο φάσμα οικονομικών δραστηριοτήτων.

Επίσης σε περίοδο ύφεσης δημιουργεί άμεσες θέσεις απασχόλησης οι οποίες ξεπερνούν τις 445.000 ενώ συγχρόνως 740.000 θέσεις εργασίας στην Ελληνική οικονομία υποστηρίζονται από την ανάπτυξη του τουρισμού. Παράλληλα, η Ελληνική οικονομία αποκομίζει δημοσιονομικά οφέλη από την αύξηση των εσόδων έμμεσης φορολογίας που υπερβαίνουν τα 1,5 δις € ετησίως. Σημειώνεται ότι σημαντική είναι και η μεσοσταθμική επίδραση στο ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν) της οικονομίας καθώς αυτή υπολογίζεται περίπου στα 13 με 16 δις ετησίως, ενώ με τις συνδεδεμένες δραστηριότητες ανέρχεται στα 33 με 35 δις ετησίως.

Ο Ελληνικός τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά σε υποδομές καθώς αναβαθμίζει και συνεχώς εκσυγχρονίζει τις θαλάσσιες, οδικές και αεροπορικές μεταφορές της χώρας. Επιπλέον, βασικοί τομείς της Ελληνικής οικονομίας με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, όπως είναι το εμπόριο, οι κατασκευές και η μεταποίηση, η διαχείριση ακίνητης περιουσίας και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, δείχνουν να επωφελούνται αισθητά από τον τουρισμό.

4.2 Τουριστική Επιχειρηματικότητα στον Ελλαδικό Χώρο

Οι επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού στο εννεάμηνο του 2017 ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικές, διαπιστώνει η Alpha Bank στο εβδομαδιαίο δελτίο της, επικαλούμενη τα στοιχεία της Τραπέζης της Ελλάδος, που δείχνουν ότι τόσο οι ταξιδιωτικές εισπράξεις όσο και η εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση αυξήθηκαν σημαντικά σε σχέση με το εννεάμηνο του 2016 (Γράφημα 1).



Πηγή: <https://www.mikrometoxos.gr/>

Ειδικότερα, όσον αφορά στις αφίξεις ξένων επισκεπτών σημειώθηκε αύξηση του αριθμού τους κατά 10,3%, έναντι μικρής αυξήσεως κατά 3,5% που παρατηρήθηκε στην αντίστοιχη χρονική περίοδο του 2016. Η αύξηση αυτή συνοδεύθηκε με ανάλογη ανάκαμψη των τουριστικών εισπράξεων στο εννεάμηνο του 2017 κατά 10,3%, σε ετήσια βάση, έναντι μεγάλης πτώσεως κατά 7,9%, την αντίστοιχη περίοδο του 2016. Τη μεγαλύτερη αύξηση παρουσίασαν τα έσοδα από επισκέπτες χωρών της Ευρωζώνης κατά 19,7%, από μείωση κατά 6,1% στο εννεάμηνο του 2016.

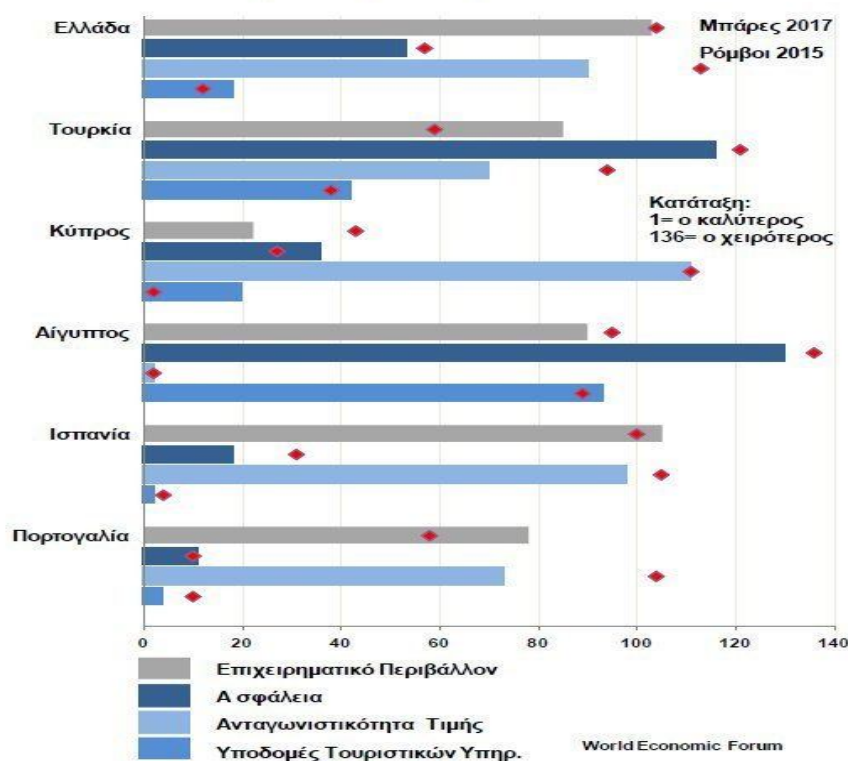
Σημειώνεται ότι, οι εισπράξεις επισκεπτών από τις χώρες της Ευρωζώνης αποτελούν το 42,7% των συνολικών εισπράξεων. Ενθαρρυντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι ενισχύθηκε η μέση δαπάνη ανά ταξίδι και ανήλθε στα €536,5 καταγράφοντας οριακή αύξηση της τάξεως του 0,5% στην περίοδο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2017, μετά τη μεγάλη κάμψη κατά 11,4% που σημείωσε την ίδια περίοδο του 2016 (Γράφημα 1). Η προοπτική ανακάμψεως του κλάδου αποτυπώνεται και στα στοιχεία του IOBE σύμφωνα με τα οποία ο σύνθετος τουριστικός δείκτης «Ξενοδοχεία-Εστιατόρια-Τουριστικά Πρακτορεία» ανήλθε τον Οκτώβριο του 2017 στις 114,3 μονάδες, έναντι των 109,1 μονάδων τον Οκτώβριο του 2016.

Συνεπώς, τα στοιχεία που έχουν ανακοινωθεί έως σήμερα επιβεβαιώνουν τις εκτιμήσεις του ΣΕΤΕ που προέβλεπε (Οκτώβριος 2017) ότι οι αφίξεις τουριστών αναμένεται να φθάσουν το 2017 στα 28,5 εκατομμύρια και το 2018 στα 30 εκατομμύρια, καθώς ήδη από τις προκρατήσεις για το επόμενο έτος διαφαινόταν περαιτέρω αύξηση των τουριστικών ροών. Καθώς η συμβολή του ελληνικού τουρισμού στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν διευρύνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να εξετάσουμε κατά πόσο η αύξηση αυτή οφείλεται σε δομικές αλλαγές με μόνιμα χαρακτηριστικά ή απλώς αντανακλά την ευνοϊκή γεωπολιτική συγκυρία που συνδέεται με τα προβλήματα ασφάλειας των κύριων ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών.

Όπως παρατηρείται στο Γράφημα 1, η ανάκαμψη του τουρισμού κατά το έτος 2017 αποτυπώνεται στη σημαντική ενίσχυση του δείκτη ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum για τον Τουρισμό της Ελλάδας το 2017. Συγκεκριμένα, ο δείκτης βελτιώθηκε κατά 7 θέσεις φθάνοντας στην 24η θέση στην παγκόσμια κατάταξη ανάμεσα σε 136 χώρες. Οι παράγοντες που ενίσχυσαν τη θέση της χώρας στην κατάταξη ήταν αρκετοί. Αξίζει να σημειωθεί η ισχυροποίηση της ψηφιακής αναζητήσεως πληροφοριών για τις φυσικές ομορφιές της χώρας (θέση 19η βελτίωση κατά 26 θέσεις) και οι δράσεις προώθησης του τουριστικού προϊόντος (43η βελτίωση κατά 19 θέσεις).

Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα ως προς την τιμή, παρά τη σχετικά χαμηλή θέση στην κατάταξη σε σχέση με ανταγωνίστριες χώρες όπως η Τουρκία, η Αίγυπτος και η Πορτογαλία έχει βελτιωθεί σημαντικά (90η θέση, βελτίωση κατά 23 θέσεις, Γράφημα 2) χάρη στο μειωμένο κόστος διαμονής για τους ξένους επισκέπτες, το χαμηλότερο κόστος καυσίμων και τα μειωμένα τέλη αεροδρομίου.

Γράφημα 2. Σύγκριση Επιλεγμένων Υποδεικτών του Γενικού Δείκτη Ανταγωνιστικότητας στο Τουρισμό Μεταξύ Ελλάδας και Βασικών Ανταγωνιστριών Χωρών



Πηγή: <https://www.mikrometoxos.gr/>

Σύμφωνα με το διεθνή οργανισμό, προκειμένου να ενισχυθούν οι αφίξεις αλλά και τα έσοδα από τον τουρισμό, η Ελλάδα πρέπει να επικεντρωθεί στη δημιουργία φιλικότερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (103η θέση στην κατάταξη), με λιγότερα

εμπόδια στις άμεσες ξένες επενδύσεις, μείωση των φόρων στα κέρδη των επιχειρήσεων και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του νομοθετικού πλαισίου.

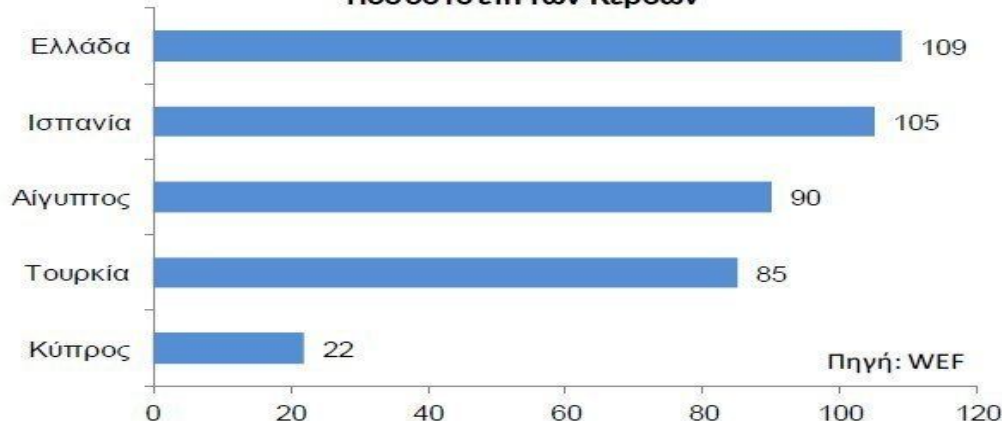
Στον σημερινό τεχνολογικά προηγμένο κόσμο, η Ελλάδα πρέπει επίσης να βελτιωθεί περαιτέρω ως προς τις τεχνολογίες επικοινωνίας και πληροφορικής (51η θέση). Μέχρι σήμερα, αρκετές επιχειρήσεις εξακολουθούν να μην χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (98η θέση) και συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών (82η θέση). Η περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών εκδόσεως βίζας (73η θέση) είναι ένα άλλο μέτρο που εκτιμάται ότι θα επηρεάσει θετικά τα έσοδα και τις διεθνείς αφίξεις.

Από την ανάλυση των επιλεγμένων επιμέρους δεικτών ανταγωνιστικότητας στον τουρισμό (Γράφημα 2) για την Ελλάδα, καθώς και των βασικών ανταγωνιστών της για το 2017 και το 2015 σημειώνονται τα εξής: Η Ελλάδα μεταξύ του 2015 και 2017 έχει βελτιώσει την θέση της (μείωση του δείκτη ισοδυναμεί με καλύτερη απόδοση) σε όλους του υποδείκτες, με εξαίρεση τις υποδομές. Ειδικότερα, με βάση τον δείκτη επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το 2017, η Ελλάδα βρίσκεται σε δυσμενέστερη θέση, καθώς κατέχει την 103η θέση στην κατάταξη στο σύνολο των 136 χωρών. Την καλύτερη επίδοση εμφανίζει η Πορτογαλία (54) και ακολουθεί η Κύπρος (56).

Ο δείκτης επιχειρηματικού περιβάλλοντος στον τουρισμό στην Ελλάδα βελτιώθηκε κατά μόλις 1 μονάδα το 2017 σε σχέση με το 2015 και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την αποδοτικότητα του νομοθετικού πλαισίου, τον χρόνο που απαιτείται για την έκδοση οικοδομικής άδειας, τον χρόνο έναρξης επιχείρησης, το κόστος έναρξης επιχείρησης και την επίδραση της φορολογίας στα κίνητρα για επένδυση και εργασία. Επίσης, ο ανωτέρω δείκτης, περιλαμβάνει τον υποδείκτη που αξιολογεί την φορολογική επιβάρυνση επί των κερδών των επιχειρήσεων.

Η Ελλάδα με βάση αυτόν τον υποδείκτη της φορολογικής επιβάρυνσης των τουριστικών επιχειρήσεων βρίσκεται στην 109η θέση, ανάμεσα στις 136 χώρες και σε πολύ δυσμενή θέση σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της όπως φαίνεται και στο Γράφημα 3.

Γράφημα 3. Κατάταξη Χωρών με Βάση τον Υποδείκτη Συνολική Φορολογική Επιβάρυνση των Επιχειρήσεων ως Ποσοστό επί των Κερδών



Πηγή: <https://www.mikrometoxos.gr/>

Ο δείκτης επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα ενδέχεται να επηρεασθεί αρνητικά τα επόμενα έτη, καθώς στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής ψηφίσθηκαν νέες παρεμβάσεις το 2018 για την ενίσχυση των εσόδων και την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων, οι οποίοι όμως αποτελούν τροχοπέδη στις επενδυτικές αποφάσεις. Συγκεκριμένα, από την αρχή του 2018 καταργήθηκαν οι μειωμένοι συντελεστές φόρου κατά 30% που ίσχυαν ως προς τα νησιά των νομών Λέσβου, Χίου, Σάμου και Δωδεκανήσου (πλην Ρόδου και Καρπάθου), ενώ εφαρμόζεται νέος φόρος διαμονής (κλιμακούμενος ανάλογα με τα αστέρια των ξενοδοχείων).

Ο υποδείκτης ασφάλειας (που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις τρομοκρατικές επιθέσεις) βελτιώθηκε αρκετά στην Ελλάδα το 2017 και παραμένει σαφώς σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με την Τουρκία και την Αίγυπτο, αλλά υψηλότερα σε σχέση με Κύπρο, Ισπανία, Πορτογαλία. Τέλος, με βάση τον δείκτη υποδομές, αν και επιδεινώθηκε η θέση της Ελλάδας κατά 6 μονάδες το 2017 σε σχέση με το 2015, παραμένει σε σχετικά καλό επίπεδο. Ο δείκτης αυτός αναφέρεται σε υποδομές σε τουριστικές υπηρεσίες περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τα τουριστικά καταλύματα και την ποιότητα των τουριστικών υποδομών και στην Ελλάδα βρίσκεται σε καλύτερη κατάταξη σε σχέση με την Τουρκία, την Κύπρο και την Αίγυπτο.

Συνεχίζεται η ενίσχυση της συμβολής του τουρισμού στην ελληνική οικονομία. Σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό World Travel and Tourism Council ο τουρισμός αποτελεί μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα για τη χώρα μας, καθώς εκτός από την άμεση επίδραση του στην οικονομία προκαλεί και έμμεση θετική επίδραση από δραστηριότητες που περιλαμβάνουν και άλλους συνδεδεμένους με τον τουρισμό κλάδους όπως την αγροτοδιατροφή, την ένδυση-υπόδηση, τις υπηρεσίες κα. Τέλος, επηρεάζει θετικά τις ιδιωτικές επενδύσεις και τις κρατικές δαπάνες.

Επίσης ο τουρισμός απασχολεί, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, σημαντικό ποσοστό του εργατικού δυναμικού και έχει συμβάλει καθοριστικά στον περιορισμό της ανεργίας τα

τελευταία έτη. Ειδικότερα, όπως φαίνεται στο Γράφημα 4, η συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ, ειδικά μετά το 2012 ήταν σημαντική και διαρκώς αυξανόμενη με εξαίρεση το 2016. Το 2017 αυξήθηκε περαιτέρω στο 19,6% του ΑΕΠ, ενώ το 2018 στο 20,7% του ΑΕΠ αντίστοιχα.



Σημείωση: Ο κλάδος Τουρισμού περιλαμβάνει τους υποκλάδους, ξενοδοχεία, εστιατόρια, ταξιδιωτικά πρακτορεία και μεταφορές επιβατών.

Πηγή: WTTC

Πηγή: <https://www.mikrometoxos.gr/>

Όσον αφορά στην απασχόληση, ο τουρισμός δημιούργησε άμεσα 423.000 θέσεις εργασίας και η άμεση συμβολή του τουρισμού (% στο εργατικό δυναμικό) ανήλθε από 8,7% το 2009, στο 11,5% το 2016. Το ποσοστό αυτό περιλαμβάνει τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία, εστιατόρια, ταξιδιωτικά πρακτορεία και μεταφορές επιβατών. Τέλος, η συνολική συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση αυξήθηκε από 20,8% το 2009, σε 23,4% το 2016 ενώ το 2017 έφτασε στο 24,6% και στο 26% το 2018.

4.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα

Παρά την σημαντική ανάπτυξη που έχει πετύχει ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος τα τελευταία χρόνια, δεν μπόρεσε να μείνει ανεπηρέαστος από τη γενικότερη οικονομική κρίση της χώρας. Αντίκτυπο αυτού του γεγονότος είναι αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες να κλείσουν, αφού δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και να διατηρήσουν τη βιωσιμότητα τους. Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου σε διεθνές επίπεδο δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρή αν και έχει καταφέρει να προχωρήσει σημαντικά στην Ελλάδα.

Με βάση μία έρευνα της PWC (2016), τα στοιχεία που προσδιορίζουν τα οικονομικά μεγέθη του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου είναι:

- Ο προορισμός
- Το μέγεθος της μονάδας

- Η κατηγορία της μονάδας (αριθμός αστεριών)
- Η ποιότητα της διοίκησης

Οι πιο δημοφιλείς και κύριοι προορισμοί της Ελλάδας (Κρήτη, Κυκλάδες, Ρόδος, Χαλκιδική, Κέρκυρα, Ιόνια Νησιά) εμφανίζουν σημαντικές αποκλίσεις στην απόδοση τους συγκριτικά με δευτερεύοντες προορισμούς (Ηπειρος, Θεσσαλία, Θράκη). Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι αποκλίσεις οφείλονται στην εξάντληση δυναμικότητας στους κύριους προορισμούς, υπερπροσφορά και σημαντική έκπτωση τιμών σε δευτερεύοντες προορισμούς. Σε οικονομικό επίπεδο τα υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχεία σημειώνουν καλύτερα περιθώρια κέρδους και υψηλότερα έσοδα ανά κλίνη.

4.4 Πλαίσιο Οργάνωσης και Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Τα ξενοδοχεία, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει να καθορίσουν με ακρίβεια τους επιχειρηματικούς τους στόχους όπως και τον τρόπο με τον οποίο θα καταφέρουν να τους πετύχουν. Προκειμένου, να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών.

Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά, δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών, αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με το ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.

4.5 Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Σε γενικές γραμμές, ως σχεδιασμό μπορούμε να ορίσουμε μια επιχειρηματική προσπάθεια και προσέγγιση η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων κατά τρόπο

ορθολογικό, σφαιρικό και ολοκληρωμένο. Ο σχεδιασμός λοιπόν είναι η προσπάθεια να αναπτύξουμε ένα θετικό σχέδιο για το μέλλον, να ελέγξουμε όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστικά τις μελλοντικές εξελίξεις και να προσαρμοστούμε προς τις απορρέουσες συνθήκες, έτσι ώστε να αποκτήσουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όπως διακρίνουμε και στον παραπάνω πίνακα που παρουσιάζει τα συστατικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού, οι ξενοδοχειακές στρατηγικές αποτελούν τον συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα σε στόχους και πλάνα. Όλα τα λειτουργικά στοιχεία και οι παράμετροι (έσοδα, λειτουργικά έξοδα και κέρδη) πρέπει να εκτιμηθούν εξαρχής, έτσι ώστε να υπάρχει μια εικόνα της λειτουργικής κατάστασης. Οι στόχοι και τα πλάνα της επιχείρησης αποκτούν μια συγκεκριμένη και αριθμημένη μορφή μέσω των επενδυτικών και λειτουργικών προϋπολογισμών. Καθ' αυτόν τον τρόπο, σχηματίζεται ένα πλαίσιο διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας της ξενοδοχειακής μονάδας. Στην προσπάθεια αυτή, δύο αλληλοσυνδεόμενα και συμπληρωματικά εργαλεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι (Μάριος Σωτηριάδης, 1999):

- ✓ Ο προϋπολογιστικός έλεγχος ο οποίος ορίζεται ως η σύγκριση των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων με εκείνα που έχουμε καταφέρει τελικά να πετύχουμε και η ανάλυση των αποκλίσεων, για τον εντοπισμό των αιτιών τους.
- ✓ Η προσέγγιση του μάνατζμεντ με στόχους, η οποία ενδείκνυται στον καθορισμό των προσδιοριστικών παραμέτρων που έχουν επίρεια στην επιχειρηματική επίδοση όπως και ο προσδιορισμός της προσωπικής αρμοδιότητας και ευθύνης των στελεχών για την επίτευξη των στόχων τους. Η προσέγγιση αυτή ουσιαστικά ωθεί τα στελέχη να υιοθετήσουν την ανάλογη στάση και συμπεριφορά, ώστε να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα πλάνα λοιπόν είναι εργαλεία τα οποία συγκεκριμενοποιούν τους επιδιωκόμενους στόχους μιας ξενοδοχειακής μονάδας μεταφράζοντας τους σε σαφείς ενέργειες και δραστηριότητες με βάση ένα χρονοδιάγραμμα. Ομοίως, καθορίζουν και τους επιδιωκόμενους ποσοτικούς στόχους, κάποιιοι από τους οποίους είναι (Μάριος Σωτηριάδης, 1999):

- Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι: απόδοση επενδύομένου κεφαλαίου, ύψος δανεισμού
- Οι λειτουργικοί στόχοι: πωλήσεις (έσοδα), αριθμός διανυκτερεύσεων, ποσοστά πληρότητας, λειτουργικά έξοδα
- Οι στόχοι μάρκετινγκ: τμήματα πελατείας, τιμές χρέωσης

Αυτό που πρέπει λοιπόν να αντιληφθούμε είναι ότι τα πλάνα αντικατοπτρίζουν τους τρόπους και τις στρατηγικές (τρόποι πραγματοποίησης των στόχων) του ξενοδοχείου, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό και τα κεφάλαια είναι οι κύριοι πόροι που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων.

4.6 Προβλήματα και προοπτικές του κλάδου

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, τα σημαντικότερα προβλήματα του ξενοδοχειακού κλάδου είναι διαρθρωτικού χαρακτήρα, με κυριότερα παραδείγματα, (Hellastat, 2009):

- Η χαμηλή εξειδίκευση του προσωπικού
- Η προσέλκυση τουριστών χαμηλής και μεσαίας εισοδηματικής τάξης
- Ο κορεσμός των δημοφιλών προορισμών
- Οι αδυναμίες στο χωροταξικό πλαίσιο
- Η έντονη εποχικότητα κατά του θερινούς μήνες
- Η άναρχη εξάπλωση μικρών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος
- Το φαινόμενο της παράνομης λειτουργίας μέρους αυτών που δυσφημεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν
- Το υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών εκτός ξενοδοχείου
- Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες

Επιπλέον, σχετικά με τις προοπτικές του κλάδου, σημαντικό είναι να ολοκληρωθούν οι παρακάτω παράγοντες, (Hellastat, 2009):

- Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού για την εξομάλυνση της τουριστικής κίνησης μέσα στο έτος
- Το νέο χωροταξικό πλαίσιο
- Η ένταση του ανταγωνισμού στις αεροπορικές μεταφορές
- Η ανάπτυξη νέων υποδομών σε όλη την επικράτεια
- Η αύξηση των κονδυλίων προβολής για την στήριξη του τουρισμού την τωρινή περίοδο οικονομικής κρίσης

4.7 Συμπεράσματα – Σχόλια

Σε αυτό το κεφάλαιο κάναμε μια εισαγωγή στον Τουριστικό και Ξενοδοχειακό κλάδο, με τον οποίο θα ασχοληθούμε εκτενέστερα. Αρχικά, πραγματοποιήσαμε μια ανασκόπηση της τουριστικής επιχειρηματικότητας που δραστηριοποιείται στην χώρα μας. Στη συνέχεια, επισημάναμε κάποιες μεθόδους και τρόπους ανάπτυξης του κλάδου, παρουσιάσαμε το πλαίσιο οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και τον επιχειρηματικό σχεδιασμό τους. Τέλος, δεν παραλείψαμε να παραθέσουμε τα προβλήματα αλλά και τις προοπτικές που χαρακτηρίζουν τον κλάδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

5.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η μεγάλη ανάπτυξη στον κλάδο του τουρισμού στον κόσμο οδήγησε σε πολλές αλλαγές στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι η επέκταση και η ανάπτυξη των ταξιδιών συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Αντίθετα οι επιχειρήσεις δεν μπόρεσαν να επιτύχουν τον στόχο τους, λόγω του ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου τους είναι αδύναμα. Αυτό το πρόβλημα εσωτερικού ελέγχου είναι πιο προφανές σε συγκεκριμένους επιχειρηματικούς τομείς, όπως μια ξενοδοχειακή επιχείρηση της η οποία είναι ένας από τους πιο αναπτυσσόμενους τομείς παγκοσμίως.

Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, οι αποτυχίες των επιχειρήσεων και οι ισχυρισμοί περί δόλιας χρηματοοικονομικής πληροφόρησης έχουν πρόσφατα επιτείνει την ολοένα αυξανόμενη προσοχή στους εσωτερικούς ελέγχους.

Σύμφωνα με τους Edogbanya and Jaâ (2013) οι επιχειρήσεις χωρίς εσωτερικό έλεγχο δεν μπορούν εύκολα να ανιχνεύσουν παράνομες δραστηριότητες και έτσι συνδέονται και με χαμηλή κερδοφορία. Επιπλέον, η κακή απόδοση είναι τα αποτελέσματα χαμηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών, η απουσία συστημάτων 24 δημιουργεί μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη, αύξηση της κατάχρησης εσόδων ή λάθη τη λειτουργία και την αύξηση των καταχρήσεων (Abdullah and Haan, 2012).

Τα παραπάνω ζητήματα συζητούνται συνοπτικά παρακάτω, ενώ γίνεται και μια συνοπτική βιβλιογραφική επισκόπηση, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τον εσωτερικό έλεγχο αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του.

5.2 Ο Εσωτερικός Έλεγχος στον Κλάδο του Τουρισμού

Πολλές φορές τα αποτελέσματα των αδύναμων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας είναι καταστροφικά για τις επιχειρήσεις, όπως αναφέρεται στο Abdul & Mohd (2010). Ομοίως, οι Feng and McVay (2009) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία αποκαλύπτει ότι το αναποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων έχει μεγαλύτερη τάση να βιώνει τα σφάλματα διαχείρισης στη λειτουργία τους από ότι οι εταιρείες που αναφέρουν αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων. Πράγματι, η εταιρεία εμφανίζει κακή απόδοση εσόδων όταν διαθέτει ελλιπή δεδομένα που οδηγούν σε λανθασμένες αναλύσεις απόδοσης, κακό εσωτερικό έλεγχο, κακή εσωτερική οργάνωση για τη δημιουργία εσόδων, ακατάλληλη διακίνηση μετρητών, κλοπή ή απάτη, έλλειψη κινήτρων, λάθη από αναποτελεσματικό και άπειρο προσωπικό, χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και λανθασμένη τιμολόγηση.

Τα έσοδα του ξενοδοχείου δεν προέρχονται μόνο από μία και μόνη πηγή, αλλά παράγουν έσοδα μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων όπως: ενοικίαση δωματίου, φαγητό και ποτά, αίθουσες ψυχαγωγίας, εγκαταστάσεις σπα και γυμναστικής, γήπεδα γκολφ, καζίνο και εγκαταστάσεις τυχερών παιχνιδιών και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες (Stanislav and Vladimir, 2012). Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη διαχείρισης εργαλείων που μπορούν να ελέγχουν και να παρακολουθούν τα εισοδήματα τακτικά από κάθε πηγή εισοδήματος των ξενοδοχείων λόγω του γεγονότος ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, να κερδίσουν

την εμπιστοσύνη των πελατών και να επιτρέψουν προκειμένου να συμμετάσχουν σε πιο επικερδείς δραστηριότητες που θα ήταν υπερβολικά επικίνδυνες για έναν ανταγωνιστή χωρίς τους εσωτερικούς ελέγχους να δημιουργήσουν περισσότερα έσοδα, όπως επιβεβαιώνεται από τον Chambers (2010).

Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι παρέχουν μια ανεξάρτητη εκτίμηση της ποιότητας των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών κατά την εκτέλεση καθορισμένων αρμοδιοτήτων για την καλύτερη παραγωγή εσόδων, τη μείωση των πιθανών απωλειών εσόδων και συμβάλλουν επίσης στην επίτευξη του επιπέδου στόχων εισοδήματος (Fadzil et al., 2005). Σε αυτά τα δυναμικά περιβάλλοντα ο κίνδυνος συχνά είναι ιδιαίτερα αυξημένος, οπότε είναι καλύτερα να διεξάγονται επαρκείς έλεγχοι ώστε να περιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης τυχαίων γεγονότων και να περιορίσουμε τις ζημιές όταν εμφανιστούν Brewer & List (2004).

Ομοίως, για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές απώλειες που ελαχιστοποιούν την ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν τους ελέγχους και τις ισορροπίες της οργανωτικής μορφής ως βάση για τις λειτουργίες της αρχής (Saren and De beelde, 2008). Αυτοί οι έλεγχοι και η ισορροπία, αποτελούν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο εσωτερικού ελέγχου της οντότητας.

Δεδομένου ότι καμία εταιρεία δεν μπορεί να περιμένει να εξασφαλίσει τη συνέχειά της χωρίς επαρκείς επενδύσεις στους εσωτερικούς ελέγχους της, τα ξενοδοχεία αναμένεται να έχουν καλύτερο σύστημα εσωτερικού ελέγχου από ό, τι οι ανταγωνιστές τους και επίσης να ανταγωνιστούν για να δημιουργήσουν μεγαλύτερα έσοδα. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να εργάζεται διαρκώς για να βελτιώσει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να αυξήσει την εισροή εσόδων, να επιβιώσει στο ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και στις προτεραιότητες των απαιτητικών πελατών (Kantzos and Chondraki, 2006).

Αρκετές μελέτες που έχουν γίνει από διάφορους ερευνητές σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι αδύναμες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου ενθαρρύνουν την απώλεια εσόδων, την υπεξαίρεση και την απάτη των εισπραττόμενων εσόδων. Τα παραπάνω, οδηγούν σε υψηλές οικονομικές απώλειες λόγω εσφαλμένης πληρωμής, απάτης, κακή προμήθεια εσόδων, ακατάλληλη διαχείριση των εσόδων που οδηγεί τελικά σε απώλειες (Elijah et al., 2013).

Αντίθετα, οι Oladimeji & Monisola (2013) υποστηρίζουν ότι ένας ουσιαστικός και ισχυρός εσωτερικός έλεγχος παράγει ή αυξάνει μια ουσιαστική παραγωγή εσόδων. Ειδικά, οι Karagiorgos et al. (2011) αποκάλυψαν στις μελέτες τους ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν τη διαδικασία δημιουργίας εσόδων ξενοδοχείων. Εντός αυτού του πλαισίου, παρέχονται οι βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν τις θεμελιώδεις έννοιες του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου σε πέντε συνιστώσες του πλαισίου. Αρχικά είναι το περιβάλλον ελέγχου, το οποίο είναι η κύρια πτυχή της διαχείρισης μιας επιχείρησης, διότι αντικατοπτρίζει τη στάση και τις πολιτικές διαχείρισης σε σχέση με τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων στην οικονομική μονάδα. Έχει επιρροή στην επίτευξη των στόχων των οργανώσεων (Aldridge and Colbert, 1994). Επίσης, οι ίδιοι ισχυρίζονται ότι το περιβάλλον ελέγχου είναι το θεμέλιο για τα άλλα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, το περιβάλλον ελέγχου έχει επιρροή τόσο στις δόλιες συμπεριφορές όσο και στις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε απώλεια εσόδων και παρόμοια στην αποτυχία του στόχου της οργάνωσης. Επιπροσθέτως, οι

Amudo & Inanga (2009) δήλωσαν ότι τα περιβάλλοντα ελέγχου επιτρέπουν τη μείωση των επιπέδων δόλιων δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της οργανωτικής λειτουργίας. Επίσης, επιτρέπουν τη διδασκαλία και την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη

φύση της απάτης και το σύστημα για την ουσιαστική ανταπόκριση όταν επισημαίνονται ελλείψεις ελέγχου και εγείρονται ισχυρισμοί περί απάτης Wood & Brathwaite (2013).

Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει παράγοντες όπως: την ακεραιότητα και τις δεοντολογικές αξίες του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τη δημιουργία, τη διαχείριση και την παρακολούθηση των ελέγχων, τη δέσμευση και την ικανότητα των ατόμων που εκτελούν καθήκοντα, τη φιλοσοφία διαχείρισης και το λειτουργικό στυλ, την οργανωτική διάρθρωση, τις γραπτές πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τις εισπράξεις / κώδικα ηθικής. Επιπλέον, το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει επίσης τη στάση και τις πολιτικές όσον αφορά τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων στην παραγωγή εσόδων. Επομένως, υποστηρίζουμε ότι η δική τους σχέση είναι μεταξύ του περιβάλλοντος ελέγχου και των εσόδων.

Μια άλλη πλευρά είναι η αξιολόγηση κινδύνου. Η τελευταία αναφέρετε στον προσδιορισμό και την ανάλυση των σχετικών κινδύνων που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων διαχείρισης. Πράγματι, οι Ojok and Basheka (2016) θεωρούν την αξιολόγηση του κινδύνου ως τη διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των σχετικών με τη διαχείριση κινδύνων για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, η οποία θα παρουσιάζεται με τρόπο δίκαιο σύμφωνα με τη γενικά αποδεκτή λογιστική αρχή. Επίσης, σύμφωνα με τον Petteri η εκτίμηση κινδύνου είναι πολύ σημαντική στα στοιχεία εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία παραγωγής εσόδων των ξενοδοχείων. Η εκτίμηση επικινδυνότητας αποτελείται από ταυτοποιήσιμα στοιχεία στα οποία μπορούν να χαθούν ή να κλαπούν τα κεφάλαια και να προσδιοριστεί εάν οι υφιστάμενες διαδικασίες ελέγχου διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον κίνδυνο σε αποδεκτό επίπεδο.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η πληροφόρηση και η επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, τα παραπάνω αναφέρονται στη διαδικασία εντοπισμού και κοινοποίησης των σχετικών πληροφοριών με τον κατάλληλο τρόπο και εντός χρονικού πλαισίου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Ωστόσο, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες πρέπει να εμφανίζονται με ευρύτερη έννοια με πληροφορίες στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Το μεγαλύτερο μέρος της πρόσφατης βιβλιογραφίας σχετικά με τα πλαίσια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έδωσε έμφαση στην πληροφόρηση και την επικοινωνία ως μία από τις συνιστώσες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, λόγω της σπουδαιότητάς τους να επηρεάζουν τη σχέση εργασίας εντός της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα. Τα αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας επιτρέπουν στον οργανισμό να συγκεντρώνει περισσότερα έσοδα.

Οι δραστηριότητες ελέγχου αφορούν όλες τις διαδικασίες και μηχανισμούς που διασφαλίζουν ότι οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται σωστά (Aldridge and Colbert, 1994). Η κατάλληλη τεκμηρίωση των πολιτικών και των διαδικαστικών κατευθυντήριων γραμμών σε αυτές τις πτυχές συμβάλλει στον προσδιορισμό όχι μόνο του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ελέγχου, αλλά και στην παροχή επαρκούς πληροφόρησης για την εξέταση από τους ελεγκτές της συνολικής επάρκειας του σχεδιασμού ελέγχου στις πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο ως έλεγχος ως απειλές και τιμωρίες. Επιπλέον, ο Manasseh (2015) σημειώνει ότι η αποτελεσματική δραστηριότητα ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο απάτης και σφάλματος και χειραγώγησης στην επιχείρηση, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα στις επιδόσεις συλλογής εσόδων της εταιρείας και βελτιώνοντας τις επιδόσεις της. Συνεπώς, υποστηρίζουμε ότι η σχέση τους είναι μεταξύ της δραστηριότητας ελέγχου και των εσόδων.

Τέλος, η παρακολούθηση αποτελεί ακόμα έναν σημαντικό παράγοντα κατά τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Είναι αποδεκτό ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται επαρκώς προκειμένου να εκτιμηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των επιδόσεων του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Η παρακολούθηση παρέχει τη διαβεβαίωση ότι τα πορίσματα των ελέγχων και άλλων αξιολογήσεων προσδιορίζονται αμέσως (Karagiorgos et al., 2011). Επίσης, η παρακολούθηση των λειτουργιών διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (Karagiorgos et al., 2011). Προφανώς, η συνεχής και αποτελεσματική παρακολούθηση στο πλαίσιο της αποστολής και του οράματος του οργανισμού προσδιορίζει τις βασικές ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων και των κινδύνων των εσόδων από την εκτροπή καθώς και τον κίνδυνο που σχετίζεται με τον οργανισμό επομένως, υποστηρίζουμε ότι η σχέση τους είναι μεταξύ των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και των εσόδων.

5.3 Διάκριση Ελέγχων Τουριστικών Ξενοδοχειακών Μονάδων

Ο έλεγχος μιας Τουριστικής Ξενοδοχειακής Μονάδας, διαχωρίζεται σε δύο βασικούς τομείς, στον διοικητικό και τον χρηματοοικονομικό. Σε ότι αφορά τον χρηματοοικονομικό τομέα η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου θα πρέπει να εντοπίζεται στις βασικές κατηγορίες λογαριασμών του γενικού λογιστικού σχεδίου και καθ' αυτόν τον τρόπο να διενεργούνται επιμέρους έλεγχοι που να αφορούν (Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013):

- ✓ Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης
- ✓ Τα αποθέματα
- ✓ Τα χρεόγραφα και τις απαιτήσεις της
- ✓ Τα χρηματικά της διαθέσιμα
- ✓ Τις μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της
- ✓ Τα Έσοδα και τα Έξοδα
- ✓ Την Καθαρή της Θέση

Ο διοικητικός έλεγχος από την άλλη περιλαμβάνει θέματα σχετικά με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τη συγκριτική ανάλυση των πραγματικών της αποτελεσμάτων με τα πρότυπα, καθώς επίσης και με την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη, ο διοικητικός έλεγχος εντάσσεται στα καθήκοντα των υψηλών βαθμίδων διοίκησης της ξενοδοχειακής μονάδας ενώ ο χρηματοοικονομικός - διαχειριστικός πραγματοποιείται από ειδικό τμήμα που έχει συσταθεί και ελέγχει ανά τακτά χρονικά διαστήματα συγκεκριμένες παραμέτρους όπως την εξασφάλιση της ροής υλικών στα επιμέρους τμήματα εκμετάλλευσης μέχρι τη χρήση τους για να παραχθούν ξενοδοχειακά προϊόντα, όπως και με την ομαλή ροή των χρηματικών ροών (εσόδων) των τμημάτων εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας προς το κεντρικό της ταμείο (Μάρας, 1997).

Ως προς τον χρηματοοικονομικό – διαχειριστικό έλεγχο, σημαντικό είναι επίσης να αναφέρουμε ότι ενδείκνυται ο διαχωρισμός του σε υποκατηγορίες ελέγχου προμηθειών και ελέγχου εσόδων. Στον πρώτο γίνεται καταγραφή όλων των ποσοτήτων πρώτων υλών που εφοδιάζουν τα επιμέρους τμήματα της μονάδας, καθώς και τα αναλώσιμα

υλικά (είδη καθαρισμού, προϊόντα ατομικής καθαριότητας, άλλα έτοιμα προϊόντα που διακινούνται ενώ παράλληλα γίνεται έλεγχος σε όλα τα στάδια της παράδοσης, παραλαβής, χρήσης και απόδοσης των υλικών αυτών, μέσα από τη διαδικασία που ονομάζεται έλεγχος ποσοτήτων. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε έναν έλεγχο αποθήκης αναλώσιμων και μη αναλώσιμων αγαθών, στον οποίο ελέγχονται τα αγαθά που προορίζονται να αναλωθούν στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, με βάση τα δελτία εισαγωγής ποσοτήτων με τα στοιχεία των καρτελών, με σκοπό την παρακολούθηση της κίνησης των αγαθών, την ποιότητα, την ποσότητα και την τιμή τους. Ουσιαστικά, κατά τον έλεγχο των αναλώσιμων αγαθών, ελέγχεται η σωστή χρήση των αγαθών προς κατανάλωση και προσδιορίζεται η κυκλοφοριακή ταχύτητα κάθε είδους.

Στον έλεγχο των εσόδων από την άλλη, πραγματοποιείται έλεγχος των εσόδων που προέρχονται από την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών, μέσω διαδικασιών που ελέγχουν όλο το κύκλωμα συναλλαγών των υπηρεσιών αυτών, διασφαλίζοντας πως όλες οι πωλήσεις καταγράφονται στους αναλογούντες λογαριασμούς, οι οποίοι έπειτα μεταφέρονται στις συνολικές καταστάσεις των τμημάτων εκμετάλλευσης, είτε δημιουργώντας έσοδα σε μετρητά, είτε έσοδα οφειλόμενα (Μάρας, 1997).

Ο έλεγχος των εσόδων ανά κλάδο εκμετάλλευσης περιλαμβάνει:

- 1) έλεγχο εσόδων δωματίων, ελέγχεται ο αριθμός των ενοικιαζόμενων δωματίων, τα ποσά που εισπράχθηκαν, εάν έχει ενημερωθεί σωστά η *main courante*, αντιπαραβολή των διαφόρων εντύπων, αναριθμητισμοί, λάθη στις χρεοπιστώσεις κ.τ.λ.
- 2) έλεγχος εσόδων εστιατορίου-μπάρ, ελέγχονται τα δελτία παραγγελίας με τις πωλήσεις, οι πωλήσεις με πίστωση εάν έχουν καταχωρηθεί στις καρτέλες των πελατών, ενώ οι πωλήσεις μετρητοίς εάν έχουν καταχωρηθεί στις ημερήσιες εισπράξεις, εικονικές αγορές, διπλοπληρωμένα τιμολόγια κ.τ.λ.

Ο έλεγχος εσόδων, ανάλογα με το είδος του ξενοδοχείου, την κατηγορία στην οποία ανήκει αλλά και τις παροχές του μπορεί να διευρύνεται και σε ελέγχους εσόδων δωματίων με διασταύρωση Α.Π.Υ. (Αποδείξεων Παροχής Υπηρεσιών) που εκδίδονται και καταχωρούνται άμεσα με τη λήψη παραγγελιών. Στην περίπτωση που ο πελάτης είναι πρακτορείο ή τουριστικό γραφείο, η Α.Π.Υ πληρώνεται από το πρακτορείο ενώ σε αντίθετη περίπτωση πληρώνεται από τον ίδιο τον πελάτη. Τέλος, ο έλεγχος των εσόδων ενδεχομένως να αφορά έσοδα προϊόντων εστιατορίου ή *bar*, παρεχόμενων υπηρεσιών στο δωμάτιο ή σε λοιπές εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στην γλώσσα των ξενοδοχείων *Main Courante* (MC) ορίζεται το σύστημα παρακολούθησης λογαριασμών των πελατών κατά τη διάρκεια διαμονής τους στο ξενοδοχείο, δηλαδή από την άφιξη (ίσως και νωρίτερα) μέχρι και την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο. Με την MC μας δίνεται η δυνατότητα να παρακολουθούμε σε καθημερινή βάση τις χρεώσεις των τμημάτων, τις πιστώσεις αλλά και τα υπόλοιπα των λογαριασμών των πελατών που διαμένουν αλλά και των περαστικών που κάνουν κατανάλωση στο ξενοδοχείο.

Ρόλοι της MC

Καθημερινή καταχώρηση των εσόδων ανά τμήμα εκμετάλλευσης. Τα τμήματα του ξενοδοχείου χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Δωμάτια (Διανυκτέρευση αλλά και διημέρευση)
- Επισιτιστικά τμήματα (ότι έχει σχέση με τρόφιμα και ποτά – Food & Beverage)
- Διάφορα που αφορούν υπηρεσίες αλλά και προϊόντα

Καθημερινή χρέωση των εσόδων των τμημάτων σε κάθε πελάτη

Καταχώρηση των πιστώσεων στους λογαριασμούς των πελατών (έναντι καταβολών αλλά και εξοφλήσεων)

Παρακολούθηση των προκαταβολών των κρατήσεων (ισοζύγιο προκαταβολών)

Η ενημέρωση της γενικής λογιστικής σε ημερήσια βάση, περιλαμβάνει τα εξής:

- Έσοδα ανά τμήμα
- Εισπράξεις από παραμένοντες αλλά και περαστικούς (passant)
- Χρεώσεις και πιστώσεις χρεωστών (πελάτες επί πιστώσει)

Στην ουσία, η MC αποτελεί έναν λογαριασμό πελατών της λογιστικής που συνήθως ονομάζεται «πελάτες παραμένοντες» ή «πελάτες διαμένοντες».

Στη Γενική λογιστική, μπορούμε να καταχωρήσουμε τα έσοδα με δύο διαφορετικούς τρόπους:

- Από το ημερολόγιο Πωλήσεων, δηλαδή τιμολογημένα έσοδα
- Από το Ημερήσιο Ισοζύγιο Εσόδων, δηλαδή Main Courante

Η φορολογική νομοθεσία προβλέπει και τους δύο τρόπους.

ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον ΚΒ&Σ, πρωτογενές παραστατικό είναι η Απόδειξη Παροχής υπηρεσιών ή η Απόδειξη Λιανικών Συναλλαγών αλλά και ο Τιμολόγιο Παροχής Υπηρεσιών. Όλα αυτά τα παραστατικά εκδίδονται για κάθε πελάτη, μετά το πέρας της παραμονής του, δηλαδή κατά την ώρα της αναχώρησης. Το Ημερολόγιο Πωλήσεων είναι μία κατάσταση με τα εκδομένα παραστατικά της ημέρας.

ΙΣΟΖΥΓΙΟ MAIN COURANTE

Όσον αφορά στο Ημερήσιο Ισοζύγιο Main Courante, είναι μία κατάσταση που έχει καταρχήν τα έσοδα της ημέρας, τις εισπράξεις της ημέρας καθώς και το υπόλοιπο των παραμενόντων πελατών από την προηγούμενη (από μεταφορά), αλλά και το νέο υπόλοιπό τους (σε μεταφορά).

Με λίγα λόγια είναι η απεικόνιση του λογαριασμού Πελάτες Παραμένοντες, σε επίπεδο Main Courante. Το Ισοζύγιο αυτό, χρησιμοποιείται στη Γενική Λογιστική για την καταχώρηση των εσόδων, αντικαθιστά δηλαδή τις εγγραφές του Ημερολογίου Πωλήσεων, σαν να είναι αυτό το πρωτογενές παραστατικό. Η καταχώρηση αυτή γίνεται συγκεντρωτικά στην Γενική Λογιστική (σύνολο εσόδων ανά τμήμα), ώστε να μην “κρατάμε” αναλυτικά τους πελάτες Παραμένοντες στην Γενική Λογιστική. Το υπόλοιπο του λογαριασμού Πελάτες Παραμένοντες πρέπει να συμφωνεί καθημερινά με τον λογαριασμό της Γενικής Λογιστικής Πελάτες Παραμένοντες.

Το υπόλοιπο του λογαριασμού αυτού, δεν είναι τίποτε άλλο εκτός από το συνολικό υπόλοιπο προς είσπραξη από τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο στο τέλος συγκεκριμένης ημέρας.

5.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ανά κύκλο δραστηριότητας

Τα ξενοδοχεία όπως κάθε οικονομική μονάδα, συνδυάζουν όλους τους συντελεστές της παραγωγής τους (χώρο, κεφάλαιο, εργασία κλπ), αποσκοπώντας στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών στέγασης και φιλοξενίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο επίπεδο κέρδους. Κατά συνέπεια, η ελεγκτική των δραστηριοτήτων των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρείται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία τους ενώ για την καλύτερη μελέτη και παρακολούθηση τους τις διαχωρίζουμε σε επιμέρους κύκλους.

Κύκλος παγίων

Τα ξενοδοχειακά πάγια αποτελούνται από τον λειτουργικό εξοπλισμό, τις επενδύσεις και τις ανακαινίσεις. Ο εσωτερικός του έλεγχος θέλει να πετύχει τα εξής:

- ✓ Αύξηση της απόδοσης των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί στα πάγια της επιχείρησης
- ✓ Σωστή διαχείριση των παγίων
- ✓ Πρόληψη και ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με αυτά
- ✓ Σωστή λογιστική παρακολούθηση
- ✓ Εφαρμογή των οδηγιών που προέρχονται από τη διοίκηση για την ολοκλήρωση των παγίων
- ✓ Διόρθωση και αναβάθμιση της διαδικασίας του κύκλου των παγίων

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων πρέπει να εφαρμοστούν τα ακόλουθα:

- ✓ Τήρηση συγκεκριμένης διαδικασίας, η οποία θα αποφασιστεί από το διοικητικό συμβούλιο για την ορθή διαχείριση των παγίων
- ✓ Συχνές απογραφές των παγίων με βάση το μητρώο παγίων
- ✓ Συχνή επίβλεψη του βαθμού συντήρησης τους
- ✓ Εφαρμογή και έλεγχος του κανονισμού προμηθειών των παγίων
- ✓ Εφαρμογή και έλεγχος του προϋπολογισμού των παγίων
- ✓ Διανομή των καθηκόντων σε όσους έχουν οριστεί υπεύθυνοι για τη διαχείριση και λογιστική παρακολούθηση του κύκλου των παγίων

Κύκλος Αποθεμάτων

Ο κύκλος των αποθεμάτων για την πρόληψη από τυχών λάθη διαχωρίζεται στις διαδικασίες της αποθήκευσης, διακίνησης, συντήρησης και απογραφής των αποθεμάτων. Οι αντικειμενικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου στον κύκλο των αποθεμάτων είναι, (Λαλούμης, 2002):

- ✓ Μεγαλύτερη απόδοση των κεφαλαίων που έχουν δεσμευτεί για την απόκτηση τους
- ✓ Ορθή διαχείριση των αποθεμάτων
- ✓ Πρόληψη και ελαχιστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με αυτά
- ✓ Εφαρμογή των εντολών της διοίκησης για την καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων
- ✓ Σωστός λογιστικός έλεγχος
- ✓ Τήρηση μέτρων για την αναβάθμιση των διαδικασιών του κύκλου των αποθεμάτων

Για να πετύχουμε τους παραπάνω στόχους, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να πάρει τα ακόλουθα μέτρα:

- ✓ Προώθηση συγκεκριμένης διαδικασίας από το διοικητικό συμβούλιο για τη σωστή διαχείριση των αποθεμάτων
- ✓ Τοποθέτηση αποθηκάρου και προσδιορισμός των καθηκόντων του
- ✓ Εφαρμογή του συστήματος της διαρκούς απογραφής

- ✓ Ορισμός ενός αποθέματος ασφαλείας και συνεχείς έλεγχοι για την τήρηση του ορίου αυτού

Κύκλος Αγορών – Προμηθειών

Οι Αγορές και οι Προμήθειες αποτελούν βασικό κομμάτι της λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Οι κύριοι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου στον κύκλο των Αγορών – Προμηθειών είναι:

- ✓ Επίτευξη του μέγιστου κέρδους από τις αγορές της επιχείρησης
- ✓ Σωστή διαχείριση και προστασία των αγορών κατά την μεταφορά τους από τον προμηθευτή στις αποθήκες της επιχείρησης
- ✓ Πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με τις αγορές και τις προμήθειες της ξενοδοχειακής μονάδας
- ✓ Κατάλληλη λογιστική παρακολούθηση των αγορών
- ✓ Εφαρμογή όλων των διαδικασιών που έχουν οριστεί από τη διοίκηση για την σωστή εκτέλεση των αγορών
- ✓ Εφαρμογή μέτρων για την βελτίωση του συστήματος Αγορών – Προμηθειών

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λάβει τα εξής μέτρα:

- ✓ Τήρηση συγκεκριμένης διαδικασίας αγορών εγκεκριμένη από τη διοίκηση
- ✓ Ενημέρωση και στατιστική παρακολούθηση του αρχείου αγορών και προμηθειών τόσο στην ποσότητα όσο και στην αξία
- ✓ Έλεγχος του ετήσιου σχεδίου αγορών και προμηθειών και σύγκριση με τα προηγούμενα έτη
- ✓ Απόλυτη ανεξαρτησία των υπευθύνων των αγορών και των προμηθειών από το ταμείο, το λογιστήριο και το τμήμα παραλαβών
- ✓ Η πραγμάτωση των αγορών πρέπει να αναθέτεται σε άτομα ικανά να επιτύχουν της κατάλληλης ποσότητας και ποιότητας

Κύκλος Απαιτήσεων – Διαθεσίμων – Χρεογράφων

Ο κύκλος των απαιτήσεων κατέχει σημαντικό ρόλο αφού καθορίζει τη ρευστότητα και την αποδοτικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η ελαχιστοποίηση των απαιτήσεων αποτελεί ζήτημα προς επίλυση για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της συστηματικής καθυστέρησης είσπραξης των λογαριασμών τους. Η καθυστέρηση αυτή σε ορισμένες περιπτώσεις διαρκεί πολλούς μήνες. Οι συνθήκες αυτές σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος απόσβεσης και συντήρησης των παγίων δημιουργούν πρόβλημα ταμειακής ρευστότητας σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι αντικειμενικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου εδώ είναι:

- ✓ Απόκτηση του μεγαλύτερου κέρδους από τις δραστηριότητες των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων
- ✓ Ακρίβης εξακρίβωση των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων
- ✓ Πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων που σχετίζονται με τον κύκλο των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων
- ✓ Εφαρμογή όλων των διαδικασιών που έχουν οριστεί από τη διοίκηση για την ολοκλήρωση των διαδικασιών των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων
- ✓ Λεπτομερής και συνεχόμενη λογιστική παρακολούθηση των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων
- ✓ Εφαρμογή μέτρων βελτίωσης των διαδικασιών που αφορούν τον κύκλο των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να εφαρμόσει τα παρακάτω μέτρα:

- ✓ Τήρηση της διαδικασίας των Απαιτήσεων, Διαθεσίμων και Χρεογράφων που έχει αποφασιστεί από η διοίκηση
- ✓ Ενημέρωση του μητρώου των πελατών και συνεχής έλεγχος της πιστοληπτικής ικανότητάς τους
- ✓ Τα εξουσιοδοτημένα άτομα που θα διαχειρίζονται τα μετρητά δεν θα πρέπει να έχουν καμία επαφή με το λογιστικό κομμάτι
- ✓ Οι ημερήσιες εισπράξεις θα πρέπει να κατατίθενται στην τράπεζα προς αποφυγή του προσωρινού δανεισμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- ✓ Οι επιταγές θα οπισθογραφούνται και θα μεταβιβάζονται μόνο από εργαζόμενους που έχουν εξουσιοδοτηθεί από τη διοίκηση ενώ η ίδια διαδικασία θα πρέπει να ισχύει τόσο για τα γραμμάτια όσο και για τις συναλλαγματικές

Κύκλος Υποχρεώσεων

Στον κύκλο των υποχρεώσεων της ξενοδοχειακής μονάδας περιλαμβάνονται όλες οι υποχρεώσεις του επιχειρηματία προς τρίτους. Κατά την ελεγκτική διαδικασία χρήσιμο είναι ο έλεγχος στον συγκεκριμένο κύκλο να γίνεται σε συνάρτηση με τον κύκλο των παγίων, τον κύκλο των αγορών και προμηθειών. Ο εσωτερικός έλεγχος των υποχρεώσεων στοχεύει στα παρακάτω:

- ✓ Το ελάχιστο κόστος από τις κάθε είδους υποχρεώσεις
- ✓ Επαλήθευση της ορθότητας των υποχρεώσεων
- ✓ Πρόληψη και εξάλειψη των κινδύνων που αφορούν τον κύκλο των υποχρεώσεων
- ✓ Εφαρμογή μέτρων διόρθωσης και βελτίωσης των διαδικασιών που σχετίζονται με τον κύκλο των υποχρεώσεων
- ✓ Σωστή λογιστική παρακολούθηση του κύκλου των υποχρεώσεων
- ✓ Λήψη μέτρων για τη βελτίωση των διαδικασιών σχετικά με τον κύκλο των υποχρεώσεων

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων το σύστημα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να λάβει τα εξής μέτρα:

- ✓ Εφαρμογή της εγκεκριμένης από τη διοίκηση διαδικασίας σχετικά με την καθαρή θέση και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης
- ✓ Καταμερισμός των καθηκόντων σε αυτούς που παρακολουθούν τις υποχρεώσεις και σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την τακτοποίηση των πληρωμών τους
- ✓ Τακτικός έλεγχος των υποχρεώσεων με τους αντίστοιχούς λογαριασμούς και επιστολές.
- ✓ Δημιουργία και συνεχής ενημέρωση του μητρώου των υποχρεώσεων με τις λεπτομέρειες των δανείων και των πιστώσεων
- ✓ Η πληρωμή των δανειακών υποχρεώσεων θα πραγματοποιείται αποκλειστικά από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- ✓ Συνεχής έλεγχος του υπολογισμού των τόκων των τραπεζικών δανείων
- ✓ Ενημέρωση της διοίκησης για το σύνολο των δανείων που έχει πάρει η επιχείρηση

Κύκλος Εξόδων

Τα έξοδα με κριτήριο τη λειτουργία για την οποία προορίζονται, διακρίνονται σε έξοδα εφοδιασμού, χρηματοοικονομικά, διοίκησης, πωλήσεων, παραγωγής και συμπληρωματικών λειτουργιών. Τα έξοδα χωρίζονται επίσης σε σταθερά, τα οποία επαναλαμβάνονται ισόποσα ανεξαρτήτου του επιπέδου πληρότητας του ξενοδοχείου (π.χ. ενοίκιο) και σε μεταβλητά τα οποία επηρεάζονται από την πληρότητα (π.χ.

εφοδιασμός). Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου οφείλει να έχει άμεση επαφή με κύκλους δραστηριότητας όπως αυτός των Πωλήσεων – Εσόδων και των Αγορών – Προμηθειών.

Οι αντικειμενικοί στόχοι του εσωτερικού ελέγχου των Εξόδων είναι:

- ✓ Το ελάχιστο κόστος από κάθε είδους έξοδα
- ✓ Σωστή διαχείριση των εξόδων
- ✓ Πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων σχετικά με τον κύκλο των εξόδων
- ✓ Συνεχής λογιστική παρακολούθηση των εξόδων
- ✓ Εφαρμογή μέτρων για τη βελτίωση των διαδικασιών σχετικά με τον κύκλο των εξόδων

Για να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ξενοδοχειακής μονάδας οφείλει να λάβει τα παρακάτω μέτρα:

- ✓ Τήρηση της διαδικασίας που έχει αποφασιστεί από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας αναφορικά με τις δαπάνες
- ✓ Οι δαπάνες που πραγματοποιούνται πρέπει να γίνονται πάντα σε συνάρτηση με το κέρδος
- ✓ Θεωρείται απαραίτητη η σχετική έγκριση για τη μισθοδοσία του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας
- ✓ Οι κρατήσεις και οι αποδοχές του προσωπικού πρέπει να είναι σύμφωνες με τις εργατικές διατάξεις και τους σχετικούς νόμους
- ✓ Οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες πρέπει να συγκρίνονται συνεχώς με τα έξοδα του προϋπολογισμού. Σε αυτή την περίπτωση, θα γίνεται σύγκριση των μηνιαίων δαπανών της επιχείρησης με το αντίστοιχο διάστημα του προηγούμενου έτους και θα διερευνώνται οι ποσοστιαίες αποκλίσεις
- ✓ Πρέπει να γίνεται διερεύνηση της σκοπιμότητας ορισμένων δαπανών, όπως είναι τα μεταφορικά, οι αποζημιώσεις των διευθυντικών στελεχών και τα διάφορα έξοδα τους

Κύκλος Πωλήσεων – Εσόδων

Τα ξενοδοχειακά έσοδα αναλύονται με βάση το τμήμα εκμετάλλευσης από το οποίο προέρχονται και τον τρόπο πραγματοποίησής τους σε μετρητά ή πιστωμένα. Τα έσοδα πωλήσεως δωματίου σε συνδυασμό με διατροφή ονομάζονται συμφωνηθέντα. Τα έσοδα δεδομένης περιόδου ονομάζονται κύκλος εργασιών. Η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου στον συγκεκριμένο κύκλο στοχεύει στα εξής:

- ✓ Επίτευξη μέγιστου κέρδους από τις πωλήσεις
- ✓ Σωστή διαχείριση της πιστότητας και της ακρίβειας των πωλήσεων
- ✓ Πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων σχετικά με τον κύκλο των πωλήσεων
- ✓ Ορθός λογιστικός έλεγχος των πωλήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας
- ✓ Λήψη μέτρων αναβάθμισης των διαδικασιών του κύκλου των πωλήσεων

Για να πετύχουμε τους παραπάνω στόχους το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω μέτρα:

- ✓ Τήρηση της εγκεκριμένης από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την πολιτική των πωλήσεων καθώς και της εξόφλησης των τιμολογίων
- ✓ Συγκέντρωση όλων των παραστατικών των πωλήσεων έτσι ώστε να εντοπιστούν τυχόν ανεκπλήρωτες παραγγελίες
- ✓ Ενημέρωση του αρμόδιου προσωπικού για τις εκπτώσεις ορισμένων πωλήσεων
- ✓ Πρέπει να γίνεται σύγκριση των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων σε τις προϋπολογισθέντες ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η σύγκριση των μηνιαίων

- πωλήσεων της επιχείρησης με το αντίστοιχο διάστημα του προηγούμενου χρόνου αποτελεί έναν εύκολο τρόπο διερεύνησης των ποσοστιαίων αποκλίσεων.
- ✓ Πρέπει να γίνεται διαχωρισμός των καθηκόντων σε αυτούς που παρακολουθούν τις πωλήσεις και σε αυτούς που προβαίνουν στην είσπραξη τους
 - ✓ Οι πωλήσεις πρέπει να συμφωνούν με τα αντίστοιχα αντίγραφα των λογαριασμών και των επιβεβαιωτικών επιστολών

Κύκλος Λοιπών Λειτουργιών

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν όλες αυτές οι δραστηριότητες που είτε αφορούν περισσότερους από έναν κύκλους δραστηριοτήτων είτε δεν υπάγονται σε κάποιον από αυτούς που έχουν προαναφερθεί. Οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου είναι οι εξής:

- ✓ Το μεγαλύτερο κέρδος από τη δραστηριότητα του κύκλου λοιπών λειτουργιών
- ✓ Σωστή διαχείριση των διαδικασιών του κύκλου
- ✓ Πρόληψη και αντιμετώπιση των κινδύνων αναφορικά με τον συγκεκριμένο κύκλο
- ✓ Τήρηση των εντολών της διοίκησης
- ✓ Ορθή λογιστική παρακολούθηση
- ✓ Διόρθωση και βελτίωση των διαδικασιών

Για την επίτευξη των στόχων που προαναφέρθηκαν, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου οφείλει να ακολουθήσει τα παρακάτω μέτρα:

- ✓ Προώθηση των διαδικασιών για την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού
- ✓ Ύπαρξη ενός κανονισμού εργασίας ο οποίος πρέπει να υιοθετηθεί για τη λειτουργία της επιχείρησης
- ✓ Σαφής διαχωρισμός των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων όλων των μελών του προσωπικού
- ✓ Πλήρης ταύτιση της οργάνωσης του ξενοδοχείου με τους επιχειρηματικούς της στόχους

5.5 Σπουδαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη Λειτουργία των Ξενοδοχειακών Μονάδων

Σύμφωνα με μια σύγχρονη εμπειρική μελέτη των Kurniadi και Zio (2011), σχετικά με το ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, οι ερωτηθέντες – διοικητικά στελέχη, υποστηρίζουν πως η εφαρμογή ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο ξενοδοχείο τους προσέφερε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν πως μέσω των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου οι επισκέπτες θα νιώθουν ασφαλείς να κάνουν τις συναλλαγές τους σε δευτερογενείς συνδεδεμένους χώρους και δραστηριότητες του ξενοδοχείου και επιπρόσθετα ο εσωτερικός έλεγχος θα συνεισφέρει στην εξασφάλιση της συνεχιζόμενης δραστηριότητας της ξενοδοχειακής μονάδας στην περιοχή που δραστηριοποιείται, θα ενδυναμώσει το εμπορικό της σήμα και θα επαληθεύσει στο ευρύ καταναλωτικό κοινό την ύπαρξη ποιοτικών και αξιόπιστων υπηρεσιών.

Ο εσωτερικός έλεγχος σε ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζεται, σύμφωνα με τον Nilsson (2002), σε ένα ενιαίο διεθνές πλαίσιο αναφοράς που εύκολα όμως προσαρμόζεται στις ειδικές συνθήκες και την πολιτική λειτουργίας της κάθε μονάδας, με απόλυτη πάντα συμμόρφωση στο νομικό πλαίσιο των χωρών στις οποίες εμπίπτει η λειτουργία του κάθε ξενοδοχείου. Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος δεν αποτελεί μόνο μια απλή

υπόθεση και φυσικά ορισμένη ενέργεια, αλλά και μια τυπική διαδικασία που βασίζεται σε ένα διεθνές ομοιογενές πρότυπο.

5.6 Συμπεράσματα – Σχόλια

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά, παρουσιάζεται η διάκριση των ελέγχων που πραγματοποιούνται σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Έπειτα, παραθέτουμε τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν ανά κλάδο εργασιών καθώς και τα μέτρα – ελεγκτικές διαδικασίες που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη τους. Τέλος, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα και τα οφέλη της εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα εργασία αποπειραθήκαμε να μελετήσουμε τον Εσωτερικό Έλεγχο, παρουσιάζοντας την αναγκαιότητα του, τον σκοπό του, τις αδυναμίες του και προσδιορίζοντας την εργασία του σε μία επιχείρηση. Επίσης έγινε ανάλυση της νομικής και επαγγελματικής ευθύνης των ελεγκτών και τονίσαμε σημαντικότερα σημεία που πρέπει να εξεταστούν σε μία οικονομική μονάδα. Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, μας οδήγησε σε κάποια εύλογα συμπεράσματα, που παραθέτουμε παρακάτω.

Οι επιχειρήσεις σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη τον όλο ένα αυξανόμενο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν, πρέπει για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, να επιδιώκουν τη διαρκή βελτίωση της δραστηριότητάς τους, τη μείωση του κόστους και την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων τους. Για την επίτευξη όλων των παραπάνω απαραίτητο είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση μιας μεγάλης εταιρίας είναι αδύνατο να έχει την άμεση και την προσωπική επίβλεψη σε όλες τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες. Συνεπώς, η ανάγκη για θέσπιση μέτρων, διαδικασιών και μηχανισμών καθίσταται απαραίτητη. Αυτά τα μέτρα, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί διαφοροποιούνται από εταιρία σε εταιρία, ανάλογα πάντα με τις δραστηριότητές της, τις ανάγκες της, τον κύκλο των εργασιών της, το προσωπικό της και πολλούς παράγοντες ακόμα που επηρεάζουν τον εσωτερικό έλεγχο.

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση όλων αυτών των μέτρων και των διαδικασιών, και λογοδοτεί για αυτό στη διοίκηση της εταιρείας, τηρώντας πάντα το κανονιστικό πλαίσιο της εταιρείας και προάγοντας τα συμφέροντα της. Επομένως, η ελεγκτική διαδικασία είναι αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη τόσο σε θέματα εργασίας όσο και σε θέματα συνεργασίας.

Οι εσωτερικοί ελεγκτές της εταιρείας επιβλέπουν, αξιολογούν και επιβεβαιώνουν την επάρκεια του συστήματος, δηλαδή της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, την πρόληψη εκούσιων ή ακούσιων πράξεων, σφαλμάτων ή και απάτης. Η άμεσα έμμοιστη σχέση του ελεγκτή με την εταιρεία, η τυχόν ανεπαρκής εκπαίδευσή του ή η παράβλεψη ελεγκτικών διαδικασιών αποτελούν κίνδυνο για την αποτελεσματικότητά του, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία του απέναντι στους εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας.

Ο κίνδυνος παραβίασης του κανονιστικού πλαισίου της εταιρείας είναι ανάλογος με το μέγεθός της. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία τόσο μεγαλύτερος είναι ο ελεγκτικός κίνδυνος, αφού μεγαλώνει το εύρος του ελέγχου και δημιουργούνται περισσότερα κίνητρα και μέσα για παραβάσεις, σφάλματα και απάτες. Ακόμη ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων μιας εταιρείας αυξάνει τον ελεγκτικό κίνδυνο, όπως έχει αναφέρει ο ορκωτός λογιστής Θ. Γρηγοράκος (1989), «η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας, πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσεως. Τα λάθη και οι καταδολιεύσεις είναι έμφυτα στον άνθρωπο».

Επιπλέον, παρατηρείται στη σημερινή εποχή, ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων διευρύνει τις δραστηριότητες του σε περιοχές εκτός των εθνικών τους συνόρων, και το επενδυτικό κοινό όλο και περισσότερο κατανοεί ότι στον κόσμο του σήμερα η απόσταση δεν δύναται να αποτελέσει εμπόδιο επενδύσεων. Όλα αυτά οδηγούν στη διαπίστωση, ότι χώρος της ελεγκτικής και της λογιστικής πρέπει να αποτελείται από παγκόσμια σύγκλιση αρχών και κανόνων.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται σε κάθε εταιρεία, λόγω των συνεχών αλλαγών στη νομοθεσία και των αλλαγών που επιβάλλεται να εφαρμοστούν ώστε να είναι ανταγωνιστική μία εταιρεία, επιδέχεται συνεχή επιθεώρηση και προσαρμογή. Για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων πρέπει να χρησιμοποιούνται πληροφορίες και

διαδικασίες που είναι αξιόπιστες, έγκυρες και ακριβείς, χωρίς προκαταλήψεις και σκοπιμότητες.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, πραγματοποιήθηκε μια εμπειρισταωμένη ανάλυση και παρουσίαση του εσωτερικού ελέγχου στον κλάδο των Ξενοδοχειακών Μονάδων, βάσει των βιβλιογραφικών πηγών και αναφορών. Αρχικά, έγινε μια γενική επισκόπηση της επιχειρηματικότητας του Τουριστικού – Ξενοδοχειακού κλάδου στον Ελλαδικό χώρο και την ένταξη του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να καθορίζονται ανά κύκλο εργασιών καθώς και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να οδηγηθούμε στην επίτευξη τους. Στη συνέχεια, η προσπάθεια αυτή εστίασε κυρίως στην ανάδειξη της αναγκαιότητας αλλά και της χρησιμότητας του εσωτερικού ελέγχου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε κλάδο εργασιών.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί, ότι τα πρώτα χρόνια που εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε η ελεγκτική θεωρούνταν μια διαδικασία η οποία προσέφερε απλά λογιστικό έλεγχο, ενώ σήμερα επεκτείνεται ελεγκτικά σε όλους τους τομείς της επιχείρησης συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, στην καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση, βελτιώνοντας τις λειτουργίες της μονάδας και γενικότερα προσθέτοντας αξία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

I. Ελληνική

1. Αληφαντής Στ. Γ. (2010). Ελεγκτική. Εκδόσεις: Μέμφις, Αθήνα.
2. Γρηγοράκος Θ. (2005). Ανάλυση Ερμηνεία του Ελληνικού Γενικού Σχεδίου: Γενικής και Αναλυτικής Λογιστικής. Εκδόσεις: Σάκκουλα, Αθήνα.
3. Epsilon Business Training A.E.(2009). Auditing. Σεμινάριο για την απόκτηση Διπλώματος Auditing. Θεσσαλονίκη.
4. Καζαντής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Εκδόσεις: BUSINESS PLUS A.E., Πειραιάς.
5. Κάντζος Κ. και Χονδράκη, Αθ.(2006). Ελεγκτική: Θεωρία και Πρακτική. 2η έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
6. Καραγιώργος, Θ., Δρογαλάς, Γ., Χριστοδούλου, Π. και Παζάρσκη, Μ., (2007). «Η σχέση του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης του κινδύνου στην σύγχρονη επιχείρηση», Ημερίδα 2ας Μαΐου 2007 προς τιμή ομότιμου καθηγητή κ. Αριστοκλή Ιγνιατιάδη
7. Καραμάνης Κ.(2008). Σύγχρονη ελεγκτική: θεωρία και πρακτική σύμφωνα με τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Εκδόσεις: Ο.Π.Α., Αθήνα.
8. Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Π. (2013). Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής & εσωτερικού ελέγχου: σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Εκδόσεις: Διπλογραφία, Αθήνα.
9. Νεγκάκης Ι. Χ. και Ταχυνάκης Π. (2017). Ελεγκτική-Εσωτερικός έλεγχος: Θεωρία και Εφαρμογές. Εκδόσεις: Αειφόρος Λογιστική, Θεσσαλονίκη.
10. Παπαδάτου Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών: Εφαρμογές διεθνών Λογιστικών Προτύπων, Έλεγχος της διαχείρισης, Σύστημα Οικολογικής διαχείρισης και Ελέγχου. Εκδόσεις: Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
11. Παπαστάθης Στ. Π. (2003). Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του. Τόμος Α. Εκδόσεις: Χορηγίας ΟΠΑΠ, Αθήνα.
12. Παπάς Α. Αντ. (1999). Εισαγωγή στην ελεγκτική. Εκδόσεις: Γ. Μπένος, Αθήνα.
13. Τσακλάγκανος Α. (2005). Ελεγκτική. Β Έκδοση :Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
14. Φάκος Δ. (2013). Ελεγκτική. Ο Έλεγχος των Οικονομικών Οντοτήτων. Εκδόσεις: Prosvasis, Αθήνα.
15. Φίλος Γ.(2004). Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: IQ Group, Αθήνα.
16. Σωτηριάδης Μάριος (1999). Οικονομική Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Εκδόσεις: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
17. Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β. (2000). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
18. Λαλούμης Δ. (2002). Hotel Management: Διοίκηση Ξενοδοχείων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

II. Ξενόγλωσση

1. Karagiorgos T., Drogalas G., Christodoulou P. and Pazarskis M. (2006). Conceptual framework, development trends and future prospects of internal audit: Theoretical approach. 5th Annual Conference. Hellenic Finance and Accounting Association (H.F.A.A.). December 15-16, 2006. Thessaloniki, Conference Proceedings.
2. Goodwin J. (2003). The Relationship Between the Audit Committee and the Internal Audit Function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7: 263–278. doi: 10.1046/j.1099-1123.2003.00074.
3. J. and Meigs F. R. (1978). Ελεγκτική. Εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα
4. Ramamoorti S. (2003). Internal auditing: history, evolution, and prospects. Research opportunities in internal auditing, 1-23.
5. Richard Kostas, (1999). *Management Accounting for Hospitality and Tourism*, Third Edition

III. Αρθρογραφία

1. Abbottet. Al. (2010), Serving Two Masters: The association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities, *Accounting Horizons*, March 2010, vol.24, No.1, pp 1-24
2. Βαρβατσουλάκης Ι. (2002), Οι χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της οργάνωσης συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες νοσηλευτικές μονάδες. Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα: Ε.Κ.Π.Α.

IV. Αποφάσεις και Νόμοι

1. Ελληνική Λογιστική Τυποποίηση και Ελέγχων (Ε.Λ.Τ.Ε.). Απόφαση υπ' αριθ. 483/04 (ΦΕΚ Β' 1589/22-10-2004). Ελληνικά Ελεγκτικά Πρότυπα.
2. Νόμος υπ' αριθ 3016/17-5-2002. (ΦΕΚ Α' 110/17.5.2002). Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις.

V. Ηλεκτρονικές πηγές

1. <https://www.soel.gr/el/>
2. <https://www.taxheaven.gr/>
3. <https://www.hiia.gr/>
4. <http://www.internalaudit.gov.cy>
5. <http://www.opengov.gr/minfin/>
6. <https://el.wikipedia.org>
7. <http://www.phlenews.com>
8. <http://www.gsac.gov.gr>
9. <http://www.drogalas.gr/>
10. <https://www.mikrometoxos.gr/>

