

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В ГОТЕЛІ
ЧАСТИНА II: ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНІ
НАПРЯМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ГОТЕЛІ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної, дистанційної та заочної форм навчання

Затверджено

редакційно-видавничою

радою університету ,

протокол № 1 від 19.01.2026 р.

Харків

НТУ «ХПІ»

2026

Внутрішній аудит в готелі : конспект лекцій для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної, дистанційної та заочної форм навчання : у 2 ч. Ч. 2 : Практична реалізація та спеціалізовані напрями внутрішнього аудиту в готелі / уклад. Н. В. Якименко-Терещенко, Н. М. Побережна. – Харків : НТУ «ХП», 2026. – 114 с.

Укладачі: Н. В. Якименко-Терещенко
Н. М. Побережна

Рецензент: О. О. Носирєв

Кафедра туризму і готельно-ресторанного бізнесу

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 6 Документування внутрішнього аудиту.....	6
6.1 Загальні вимоги до документації внутрішнього аудиту.....	6
6.2 Робочі документи внутрішнього аудитора.....	16
6.3 Звітність внутрішнього аудитора.....	23
Тема 7 Аудиторський ризик, планування та оцінювання системи внутрішнього контролю.....	33
7.1 Підготовка стратегічного і річного планів внутрішнього аудиту.....	33
7.2 Оцінка ризиків аудиторського контролю.....	39
7.3 Складання плану та робочої програми аудиторського завдання.....	49
Тема 8 Організація комунікативних зв'язків у сфері внутрішнього аудиту підприємств готельно–ресторанного бізнесу	55
8.1 Взаємодія служби внутрішнього аудиту з найвищим керівництвом підприємства	55
8.2 Комунікативні зв'язки внутрішніх аудиторів з іншими підрозділами підприємства	59
8.3 Взаємодія внутрішніх і зовнішніх аудиторів	64
Тема 9 Внутрішній аудит трудових ресурсів готельно–ресторанного підприємства	69
9.1 Сутність трудових ресурсів готельно–ресторанного підприємства	69
9.2 Мета, завдання та об'єкти внутрішнього аудиту трудових ресурсів	76

9.3	Методика проведення внутрішнього аудиту трудових ресурсів	82
Тема 10 Внутрішній аудит ефективності бізнес–процесів готелю .		91
10.1	Бізнес–процеси в готельно–ресторанному бізнесі як об’єкт аудиту	91
10.2	Основні етапи розробки бізнес–процесів та етапи їх аудиту у готелях.....	99
10.3	Використання результатів аудиту для підвищення ефективності та якості сервісу в готелі	106
Список рекомендованої літератури.....		112

ВСТУП

Друга частина конспекту лекцій з дисципліни «Внутрішній аудит в готелі» має прикладну спрямованість і орієнтована на практичну реалізацію внутрішнього аудиту в готельному бізнесі. У ній розглядаються питання документування внутрішнього аудиту, вимоги до робочих документів і звітності внутрішнього аудитора, що забезпечує доказовість та обґрунтованість аудиторських висновків.

Значне місце займають питання аудиторського ризику, планування внутрішнього аудиту та оцінювання системи внутрішнього контролю готельного підприємства. Аналізуються підходи до розробки стратегічних і річних планів аудиту, а також програм окремих аудиторських завдань.

Окрему увагу приділено організації комунікативних зв'язків служби внутрішнього аудиту з керівництвом, структурними підрозділами та зовнішніми аудиторами.

Завершальні теми частини присвячені спеціалізованим напрямкам внутрішнього аудиту - аудиту трудових ресурсів і аудиту ефективності бізнес-процесів готелю, що дозволяє оцінити внесок внутрішнього аудиту у підвищення ефективності управління та якості готельного сервісу.

ТЕМА 6 ДОКУМЕНТУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

6.1 Загальні вимоги до документації внутрішнього аудиту

6.2 Робочі документи внутрішнього аудитора

6.3 Звітність внутрішнього аудитора

6.1 Загальні вимоги до документації внутрішнього аудиту

Документування проведення внутрішнього аудиту є одним із найважливіших умов його кваліфікованого проведення.

На кожному етапі проведення внутрішнього аудиту (див. табл. 6.1) внутрішніми аудиторами створюються різні документи, які називають робочими документами аудиту.

Таблиця 6.1 – Види документації внутрішнього аудиту

Етап проведення аудиту	Робочі документи
Попередній	Розпорядження про проведення внутрішнього аудиту відповідно до річного плану, запит, рішення (наказ) уповноваженої особи, посадові інструкції внутрішніх аудиторів, Положення про службу внутрішнього аудиту у готелі
Планування	Стратегічний план, річний план аудиту готелю, план аудиторського завдання, робоча програма аудиторського завдання, розрахунок ризиків, розрахунок рівня суттєвості
Перевірка по суті	Запити, робочі документи внутрішнього аудитора (тести, розрахунки, довідки, інші робочі документи, що є добровільними та регламентованими), документовані вибірки, проведення аудиторських процедур, аудиторські файли
Підготовка звіту	аудиторський звіт, доповідна записка, відповідь на запит, висновок, акт, звіт керівництву, рекомендації, аудиторська довідка, відгук на заперечення тощо
Контроль виконання рекомендацій	звіт з аналізу виконання рекомендацій, доповідні записки, звіт з моніторингу тощо

Робочими документами є всі відповідні документи, зібрані та отримані в ході проведення внутрішнього аудиту, і включають документи з таких питань: планування, характеру аудиту, часових обмежень, ступеню виконаних аудиторських процедур, результатів і висновків, зроблених на підставі отриманих аудиторських доказів, тощо.

Внутрішня аудиторська документація - це сукупність усіх робочих, планових, аналітичних та підсумкових документів, що створюються аудитором під час підготовки, проведення і завершення перевірки.

Її можна поділити на кілька основних груп, кожна з яких має своє призначення та форму.

1. Організаційно-планова документація - визначає цілі, об'єкти, строки і методи перевірки; забезпечує узгодженість дій аудитора з керівництвом готелю/ресторана.

Основні документи:

1) *Положення про службу внутрішнього аудиту* - нормативний документ, що визначає статус служби, права, обов'язки, відповідальність, підпорядкування та взаємодію з іншими службами (наприклад, бухгалтерією, відділом персоналу, адміністрацією готелю).

2) *Річний план внутрішнього аудиту* - календар перевірок підрозділів (ресторану, номерного фонду, бухгалтерії, служби бронювання тощо).

3) *Наказ (розпорядження) на проведення аудиту.*

4) *Програма аудиту* - конкретизує мету, завдання, процедури, критерії перевірки та терміни для кожного об'єкта (основні засоби, доходи, запаси, витрати).

5) *Графік перевірки та розподіл обов'язків між аудиторами.*

Такі документи формують основу плановості, системності й прозорості внутрішнього контролю в готельному бізнесі, де одночасно діють різні центри витрат (кухня, ресторан, номери, пральня, SPA).

2. Робоча (оперативна) документація аудитора - фіксує процес і результати перевірки, виявлені відхилення, аналітичні розрахунки, тести

контролю. Це основна доказова база аудитора.

Основні документи:

1) Робочі аркуші перевірки (checklists) для різних ділянок:

- облік товарів, продуктів, напоїв;*
- облік номерного фонду (послуг проживання);*
- облік витрат ресторану (кухня, бар, банкети);*
- облік розрахунків із клієнтами, турагентами, постачальниками.*

2) Тести контролю системи внутрішнього управління.

3) Акти звірки, інвентаризаційні описи, відомості перевірок.

4) Аналітичні таблиці, порівняльні розрахунки (план–факт, доходи–витрати).

5) Опитувальні листи (анкети) персоналу.

6) Звіти про спостереження в ресторані або на рецепції (Mystery Guest / Mystery Audit).

Такі робочі документи відображають фактичний стан справ у готелі або ресторані, підтверджують коректність даних бухгалтерії та ефективність операцій (надання послуг, облік продуктів, касові операції тощо).

Вони забезпечують аналітичну базу для управлінських рішень.

3. Аналітична та розрахункова документація - дозволяє аудитору оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити відхилення, тенденції, резерви.

Основні документи:

1) Аналітичні записки (порівняльний аналіз собівартості, маржинального прибутку, коефіцієнтів ліквідності).

2) Звіти з діагностики фінансово-господарського стану.

3) Графіки та таблиці динаміки показників (RevPAR, ADR, F&B cost percentage тощо).

4) Калькуляційні картки страв і напоїв (у ресторанному обліку).

5) Розрахункові таблиці економічних резервів.

Цей вид документації має аналітичний і рекомендаційний характер, що

дозволяє керівництву виявляти слабкі місця (наприклад, завищену собівартість страв або низьку завантаженість номерів).

4. Підсумкова (результативна) документація - формує офіційні результати перевірки, висновки, рекомендації, рішення та звітність.

Основні документи:

- 1) *Проміжні звіти аудитора.*
- 2) *Підсумковий аудиторський звіт (висновок).*
- 3) *Лист (записка) керівництву з результатами аудиту.*
- 4) *Перелік рекомендацій щодо усунення порушень.*
- 5) *Звіт про виконання рекомендацій.*

Ці документи містять оціночні судження, висновки і поради аудитора щодо підвищення ефективності управління готелем або рестораном.

У готельному бізнесі вони можуть включати пропозиції щодо оптимізації структури витрат, контролю списання продуктів, удосконалення обліку бронювань тощо.

5. Нормативно-довідкова документація - забезпечує аудитора нормативними джерелами, що використовуються як критерії оцінки діяльності підприємства.

Основні документи:

- 1) *Закони, стандарти, положення (наприклад, ДСТУ 4269:2003, ДСТУ 4527:2006).*
- 2) *Внутрішні положення підприємства (облікова політика, фінансова стратегія, положення про оплату праці, преміювання).*
- 3) *Методичні вказівки, інструкції, посадові інструкції персоналу.*

Використовується як доказова і правова база при формуванні висновків аудитора. У готельно-ресторанному бізнесі це допомагає забезпечити відповідність стандартам обслуговування, безпеки, бухгалтерського обліку.

6. Електронна (цифрова) документація - фіксує, зберігає та обробляє аудиторську інформацію в цифровій формі:

- 1) *Електронні аудиторські файли (у системах 1С, Excel, Power BI, AuditFile, Docs).*

- 2) *Бази даних перевірок.*
- 3) *Фото-, відеофіксація процесів аудиту (для ресторанів, складів, SPA).*
- 4) *Електронна звітність, відправлена керівництву через корпоративні системи.*

Забезпечує оперативність, збереження та конфіденційність інформації. Вимагає чітких правил доступу, резервного копіювання та кіберзахисту.

Основні вимоги до всієї аудиторської документації.

1. Повнота і достовірність - документи повинні повністю відображати процес перевірки.

2. Обґрунтованість - усі висновки повинні мати підтвердження у робочих файлах.

3. Актуальність і системність - уся документація групується за перевітками та зберігається не менше **5 років**.

4. Конфіденційність - особливо актуально для готелів, які працюють із персональними даними гостей.

5. Доступність для контролю і архівування.

Будь-яка служба внутрішнього аудиту виграє від впровадження оптимальної системи документування роботи в рамках аудиторських завдань.

Переваги впровадження оптимальної системи документування у службі внутрішнього аудиту наступні.

- *Контроль якості виконання робіт завдання.*
- *Тренування комунікативних та аналітичних навичок.*
- *Доказ позицій за результатами аудиту.*
- *Дотримання принципу відтворення.*
- *Формування статистичної бази.*
- *Забезпечення дотримання принципу наступності.*

1. Контроль якості виконання робіт завдання – аудиторська документація дозволяє перевірити, чи відповідає процес проведення аудиту встановленим стандартам, внутрішнім інструкціям та програмі аудиту.

Кожен документ (план, тест, аналітична таблиця, звіт) є доказом того, що аудитор діяв системно і професійно.

Характеристика:

- забезпечує внутрішній контроль якості у самій службі аудиту;
- керівник служби може легко оцінити повноту, послідовність і логіку роботи аудитора;
- у разі перевірки зовнішніми органами (наприклад, ревізорами, контролерами власника) документи підтверджують належне виконання завдання.

Приклад. У готелі «Соната» аудиторська служба веде окремий журнал завдань, де кожен крок (план, перевірка, звіт) фіксується та перевіряється керівником служби - це гарантує стабільну якість перевірок.

2. Тренування комунікативних та аналітичних навичок – підготовка і ведення документів аудиту вимагає чіткого письмового викладу думок, обґрунтування висновків, аргументування позицій перед керівництвом.

Характеристика:

- аудитор навчається логічно структурувати інформацію;
- у процесі документування формується аналітичне мислення (здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки між показниками);
- покращуються комунікативні навички - адже аудитор готує звіти, записки, рекомендації, які мають бути зрозумілими керівництву.

Приклад. Під час перевірки ресторанного підрозділу аудитор готує коротку аналітичну довідку для шеф-кухаря і менеджера - це формує навички ділового спілкування та аргументації.

3. Доказ позицій за результатами аудиту – наявність робочих документів дозволяє обґрунтувати висновки та рекомендації аудитора - вони виступають доказами при обговоренні результатів перевірки або у разі розбіжностей із керівництвом.

Характеристика:

- робочі файли служать юридичною та методичною основою для підтвердження правомірності дій аудитора;

– забезпечують об'єктивність висновків - усі твердження мають документальне підтвердження (розрахунки, акти, копії документів);

– унеможливають суб'єктивні суперечки між аудитором і керівниками підрозділів.

Приклад. Якщо аудитор виявив завищення витрат на продукти в ресторані, то копії накладних, калькуляційні карти та розрахункові таблиці є доказом його позиції перед директором готелю.

4. Дотримання принципу відтворення – принцип відтворення означає, що будь-який інший аудитор може відтворити перевірку, спираючись на наявні документи.

Характеристика:

Забезпечує прозорість і наступність у роботі служби.

– якщо аудитор звільняється чи відсутній, інший може продовжити роботу без втрати інформації;

– усі етапи аудиту (планування, аналіз, висновки) зафіксовані й відтворювані.

Приклад. У готелі «Прем'єр» кожен аудиторський файл має стандартну структуру (наказ, програма, робочі аркуші, звіт), що дозволяє легко відтворити перевірку будь-якого підрозділу.

5. Формування статистичної бази – накопичена аудиторська документація формує інформаційний архів, який можна використовувати для аналізу тенденцій, повторюваних помилок і прогнозування ризиків.

Характеристика:

– створює історію перевірок - аудитор може простежити, які недоліки повторюються з року в рік;

– дає змогу проводити порівняльний аналіз ефективності управління за періодами;

– використовується для планування майбутніх аудитів, визначення «проблемних зон».

Приклад. За три роки аудиторська служба ресторану «Роял» накопичила

дані, які показали, що основні порушення стосуються обліку барних залишків - це дозволило запровадити нову систему обліку і скоротити втрати.

6. Забезпечення дотримання принципу наступності – означає, що результати попередніх перевірок використовуються при плануванні наступних, а аудиторська служба діє безперервно й послідовно.

Характеристика:

– дозволяє не дублювати роботу, а будувати перевірки на основі попереднього досвіду;

– підвищує ефективність і точність аудиту, оскільки аудитор враховує уже відомі проблеми;

– формує інституційну пам'ять служби аудиту - знання не залежать від окремих працівників.

Приклад. У готелі «Дніпро» кожна перевірка починається з аналізу звіту за попередній рік, що дозволяє оцінити, чи усунуті старі недоліки, і спланувати нові напрямки контролю.

Ефективне документування вимагає істотних витрат ресурсів - час документування роботи з аудиту процесу може зайняти в середньому 60-80% часу, витраченого на виконання самої роботи.

Доцільно запровадити чіткі та зрозумілі вимоги щодо підготовки аудиторської документації, її використання та зберігання:

– стандартами внутрішнього аудиту та нормативно-правовими актами не передбачені жорсткі вимоги щодо аудиторської документації;

– Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту містять вимогу щодо необхідності документування внутрішніми аудиторами достатньої, достовірної, релевантної та корисної інформації в ході виконання аудиторського завдання (МСППВА 2330 «Документування інформації»);

– стандартами покладається відповідальність на керівника служби внутрішнього аудиту стосовно збереження документації, її захисту, доступу до неї з боку третіх сторін.

Вимоги до аудиторської документації наведено на рисунку 6.1.

Як бачимо з рисунку 6.1, вимоги щодо документації доцільно поділити на функціональні та організаційні.

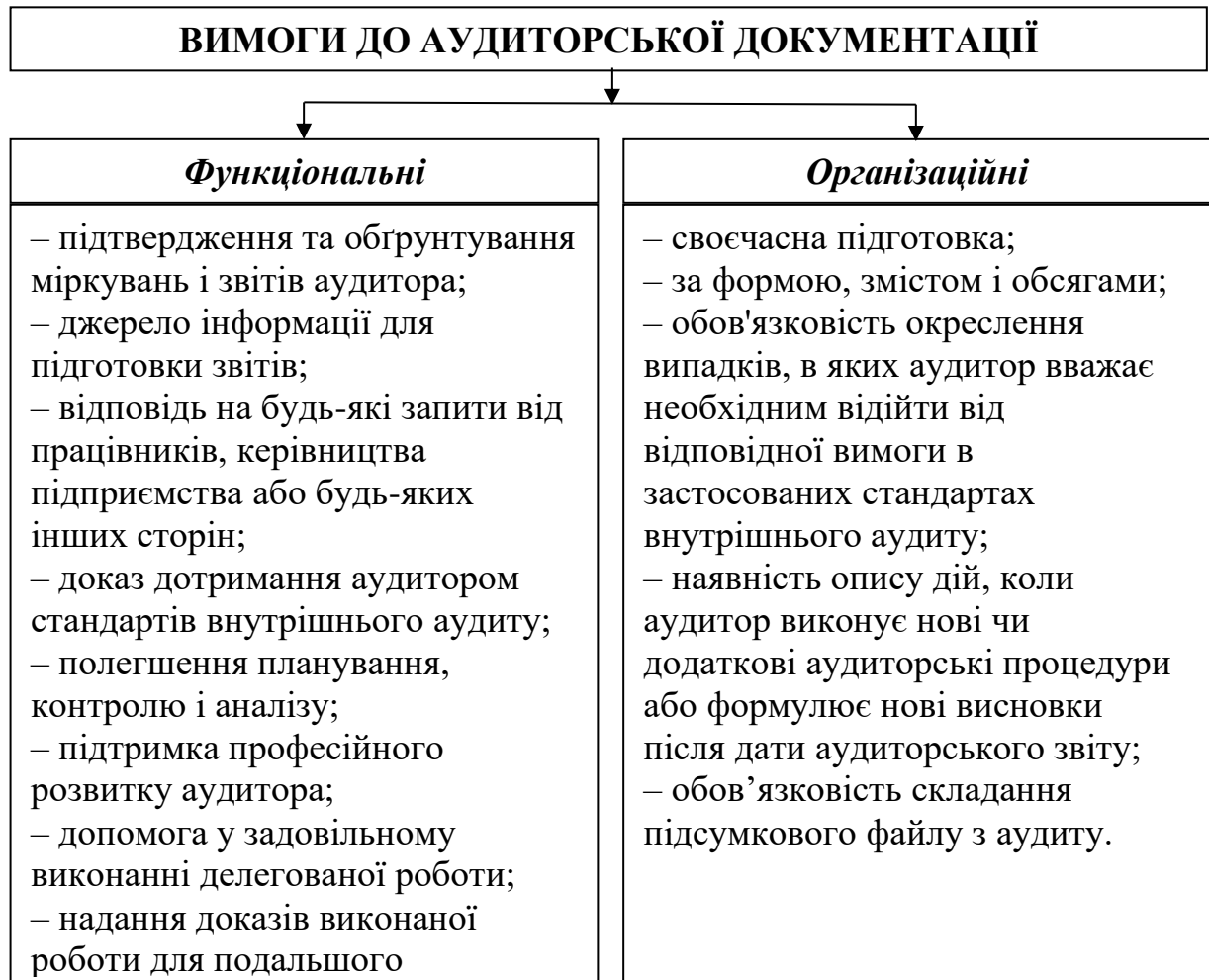


Рисунок 6.1 – Вимоги до аудиторської документації

Основні вимоги до робочих документів аудитора.

1. Вони мають містити досить повну і детальну інформацію, щоб інший аудитор, який не брав участі в цій перевірці, міг скласти чітке уявлення про виконану роботу і підтвердити висновки цієї перевірки.

2. Документи повинні бути складені в ході перевірки (складання їх після завершення перевірки і підготовки аудиторського висновку не забороняється).

3. Складаючи робочі документи, аудитор повинен враховувати не тільки інформацію, яка відноситься до звітної періоду, що перевіряється, але й дані

попереднього періоду (наприклад, сальдо по рахунках на кінець періоду, який передував звітному), а також зведення, отримані після складання бухгалтерської звітності, про події, що здійснилися після завершення звітного періоду, які можуть істотно вплинути на діяльність чи фінансовий стан підприємства.

4. Документи повинні відображати найбільш істотні моменти, по яких аудиторю необхідно висловлювати думку, охоплювати найбільш важливі напрямки перевірки та завдання, поставлені і вирішені аудитором.

5. Дозволяти оцінити фінансову звітність відповідно до встановлених критеріїв та ознак.

6. Містити інформацію, необхідну чи корисну при наступних аудиторських перевірках.

7. Відображати стан і оцінку системи внутрішнього контролю на підприємстві та ступінь довіри до нього.

8. Фіксувати проведені аудиторські процедури по перевірці й оцінці системи бухгалтерського обліку, дотримання прийнятої (установленої) облікової політики і відповідності бухгалтерського обліку встановленим принципам, стандартам, вимогам і законам.

9. Документи повинні бути складені чітко, розбірливо.

10. Використані скорочення чи умовні позначки повинні бути пояснені на початку папки робочих документів.

11. Необхідно обов'язково вказувати місце та дату складання документа, прізвище аудитора і його підпис, номер документа, порядковий номер сторінки в робочій документації.

12. Повинні бути наведені джерела інформації і дані про походження доданих документів, що фіксують господарсько-фінансову діяльність підприємства, а також про виконані аудиторські процедури.

Зберігання аудиторської документації потребує врахування таких вимог:

– при формулюванні вимог щодо збереження документів слід керуватися принципом конфіденційності аудиторської інформації, отже, доступ до місця зберігання аудиторських документів має бути обмеженим;

– порядок і способи надання аудиторських документів третім особам, зокрема, керівництву, власникам, зовнішнім аудиторам, іншим співробітникам підприємства, маю бути чітко регламентовані внутрішніми нормативними документами підприємства;

– рекомендовано фіксувати всі випадки звернення до аудиторських документів із зазначенням осіб, які запитували документ, мети такого запиту, дати отримання і повернення документа;

– якщо службою внутрішнього аудиту впроваджено кодифікацію аудиторських документів, необхідно систематизувати документи відповідно до такої кодифікації та зберігати їх відповідним чином, що спростить роботу з ними (наприклад, у шафах з позначенням кодів на дверцятах);

– призначити відповідальну особу за забезпечення належного зберігання аудиторських документів та контролю за доступом до них;

– встановити чіткі терміни зберігання різних типів аудиторських документів з урахуванням носія, на якому вони зберігаються (наприклад, не менше 5 років для документів у паперовій формі, 10 років – для електронних носіїв).

На практиці аудиторську документацію поділяють на робочі та підсумкові документи.

6.2 Робочі документи внутрішнього аудитора

Робоча документація – це записи, за допомогою яких аудитор фіксує проведені процедури перевірки, тести, отриману інформацію і відповідні висновки, які здійснюються під час проведення аудиторської перевірки.

У робочу документацію включається інформація:

– яка, на думку аудитора, є важливою для того, щоб правильно виконати аудиторську перевірку;

– яка повинна підтвердити висновки та пропозиції внутрішнього аудитор.

Робоча документація має особливості:

– як для зовнішнього, так і для внутрішнього аудитора носить обов'язковий характер;

– до робочої документації внутрішнього аудитора належать не лише документи, підготовлені безпосередньо аудитором, а й всі документи та інформація, що отримані під час здійснення аудиторських процедур та зберігаються аудитором;

– робоча документація може бути оформлена у вигляді стандартних форм і таблиць на папері або зафіксована на електронних носіях інформації.

Чинники впливу на форму і зміст робочих аудиторських документів.

– *Характер аудиторського завдання.*

– *Складність об'єкту аудиту.*

– *Застосовувані методичні прийоми внутрішнього аудиту.*

– *Взаємозв'язок між членами аудиторської групи.*

– *Вимоги, що висувуються до підсумкового документу (звіту, доповідної записки, акту, доповіді тощо).*

– *Установлені процедури контролю якості.*

1. Характер аудиторського завдання - тип і мета аудиторського завдання визначають, яка інформація збирається, як вона структурується і в якій формі оформлюється.

Якщо аудитор проводить комплексну перевірку діяльності готелю, документи будуть об'ємними - міститимуть звіти по кожному напрямку (номерний фонд, ресторан, бухгалтерія, кадри, маркетинг).

Якщо завдання цільове (тематичне) - наприклад, перевірка витрат на продукти чи нарахування заробітної плати - робочі документи будуть більш вузькі: тести контролю, відомості, таблиці, порівняльний аналіз.

При аналітичному аудиті (оцінка ефективності, КРІ) документи можуть містити графіки, діаграми, індекси.

Приклад. У готелі «Рів'єра» аудит ресторанного підрозділу мав аналітичний характер - у робочих документах аудитора були зведені таблиці рентабельності страв і графіки динаміки Food Cost%.

2. Складність об'єкту аудиту - чим складніший об'єкт, тим детальнішою та більш документованою має бути робота аудитора.

Для простих об'єктів (наприклад, перевірка касових операцій) достатньо стандартного робочого аркуша і тесту контролю.

Для складних (наприклад, аудит системи бронювання номерів або аналіз управлінських витрат у SPA-комплексі) - потрібна комбінація документів: аналітичні довідки, порівняльні звіти, опитувальні листи, витяги з програм PMS або POS.

У складних процесах важливо документувати логіку рішень аудитора - чому зроблено певний висновок, на основі яких доказів.

Приклад. Під час аудиту програми Fidelio (система бронювання готелю) аудитор оформлює протокол перевірки логів (журналів подій) у комп'ютерних програмах, інформаційних системах або базах даних підприємства), таблицю тестів доступу та копію журналу змін - ці документи забезпечують достовірність результатів.

3. Застосовувані методичні прийоми внутрішнього аудиту - коли вибір методів аудиту (спостереження, інвентаризація, тестування, опитування, аналітичні процедури) безпосередньо впливає на структуру і зміст робочих документів.

Якщо аудитор застосовує спостереження - складається акт спостереження, фотозвіт або чек-лист поведінки персоналу.

Якщо використовується інвентаризація - оформлюється інвентаризаційна відомість, звірка залишків.

Якщо застосовано аналітичні процедури - документ містить таблиці, графіки, коефіцієнти (наприклад, аналіз завантаження номерного фонду).

Якщо використовуються тести контролю - форма документа структурована за питаннями та відповідями «так/ні», з коментарями.

Приклад. Під час перевірки бару аудитор застосовує спостереження - фіксує в робочому документі кількість реалізованих напоїв, співставляє із касовими чеками, додає фотофіксацію процесу продажу.

4. Взаємозв'язок між членами аудиторської групи - у разі проведення аудиту командою, документи мають забезпечити узгодженість, взаємозв'язок та відстежуваність роботи кожного аудитора.

Визначаються загальні стандарти оформлення документів (нумерація, шрифт, структура, підписи). Приклад системи кодування в аудиторській службі наведено в таблиці 6.2.

Для кожного аудитора - власні робочі аркуші з посиланням на спільний файл (наприклад, «РД-1/2025-А»).

Таблиця 6.2 – Приклад системи кодування в аудиторській службі

Код документа	Назва документа	Об'єкт або тема	Відповідальний аудитор
РД-1/2025-А	План перевірки обліку основних засобів	Основні засоби	Петренко А.В.
РД-2/2025-А	Тест контролю нарахування амортизації	Основні засоби	Петренко А.В.
РД-3/2025-В	Відомість перевірки запасів	Виробничі запаси	Іваненко І.І.
РД-4/2025-С	Робочий аркуш з перевірки заробітної плати	Зарплата	Коваленко О.П.

Усі члени групи ведуть єдину систему посилань між документами, щоб уникнути дублювання чи плутанини.

Головний аудитор перевіряє логічну узгодженість матеріалів і формує єдиний підсумковий звіт.

Приклад. Під час аудиту готелю «Карпати» троє аудиторів перевіряли різні підрозділи: один - ресторан, другий - фінансовий відділ, третій - службу розміщення. Робочі файли були оформлені за єдиною структурою, що полегшило зведення результатів.

5. Вимоги, що висуваються до підсумкового документу (звіту, акту, доповідної записки) – залежно від того, у якій формі планується представлення результатів (звіт керівництву, довідка, акт, презентація), визначаються і вимоги до структури робочих документів.

Якщо результатом є аудиторський звіт – робочі документи мають містити аналітичні дані, розрахунки, підтвердження цифр.

Якщо підсумок – доповідна записка керівництву – наголос робиться на коротких висновках і рекомендаціях.

Якщо готується акт перевірки – потрібна юридична точність, посилення на нормативні документи та підтверджуючі матеріали.

У разі внутрішньої презентації – документи можуть містити схеми, таблиці, графіки.

Приклад. У ресторані «Оазис» аудитор готував коротку записку керівництву щодо контролю списання продуктів – тому робочі документи були компактні, але містили таблицю співставлення норм і фактичних витрат.

Установлені процедури контролю якості.

Служба внутрішнього аудиту має свої стандарти контролю якості роботи – вони визначають вимоги до повноти, змісту, зберігання та перевірки документів:

1) *Визначаються стандарти оформлення (нумерація, титули, підписи, реквізити).*

2) *Передбачено внутрішній перегляд робочих документів керівником або старшим аудитором.*

3) *Усі документи проходять контроль на узгодженість і доказовість.*

4) *Затверджуються строки зберігання та правила доступу.*

5) *Забезпечується трасування (відстеження) – кожний висновок має бути пов'язаний із конкретним робочим документом.*

Приклад. У готелі «Сонячний берег» усі робочі документи після завершення аудиту проходять внутрішній перегляд керівником служби, який ставить підпис «Перевірено. Зауважень немає.» – це елемент системи контролю якості.

Зазвичай аудиторська документація містить:

- організаційну структуру підприємства;
- копії або витяги з потрібних нормативно-правових документів, рішень, договорів, угод, контрактів тощо;
- інформацію за результатами планування, включаючи коригування планів і робочих аудиторських програм;
- оцінку системи внутрішнього контролю;
- оцінку ризиків з коригуваннями;
- аналіз фінансово-господарських операцій, залишків на рахунках;
- аналіз економічних показників, тенденцій їх змін, порівняльну інформацію про результати діяльності конкурентів тощо;
- інформацію про характер, часові рамки, масштаб аудиторських процедур і результати їх виконання;
- докази якості виконаних аудиторських процедур;
- дані про внутрішніх аудиторів, що виконували конкретні аудиторські процедури, та час їх виконання;
- копії запитів третім особам, відповіді на них;
- письмові заяви, отримані від співробітників підприємства в процесі проведення внутрішнього аудиту;
- інформацію про зафіксовані в процесі аудиту особливі обставини, знайдені викривлення, факти шахрайства, а також про вжиті аудитором заходи у відповідь на знайдене;
- екземпляри фінансової, управлінської та інших видів звітності, що підлягали внутрішньому аудиту;
- екземпляр підсумкового документу (звіту, акту, довідки тощо), рекомендації внутрішнього аудитора;
- звіт з моніторингу виконання рекомендацій внутрішнього аудитора.

Кожен робочий документ внутрішнього аудиту повинен містити.

- 1. Заголовок** (найменування клієнта, період перевірки, назва та/або опис

робочого документу, ПІБ спеціаліста, що підготував документ, дата виконання роботи).

2. Опис виконаної роботи (детально викладені основні цілі робочого документа, опис основних процедур, тести, виконані розрахунки й звірки).

3. Висновки (сформульовані основні висновки, до яких прийшов аудитор у результаті перевірки конкретних операцій, рахунків, процедур. Інформація, що міститься у даному робочому документі, повинна повністю відповідати даному висновку і підтримувати його).

4. Індекс робочого документа (з метою полегшення пошуку документу/сторінки впроваджується система індексації, кожному розділу роботи надається код (літери та /або цифри) в залежності від назви об'єкту перевірки або у відповідності до Плану).

5. Посилання (у процесі роботи аудитор збирає велику кількість паперів та цифр, які тісно взаємопов'язані один з одним та інформація, що міститься в одному документі/сторінці, підтверджує, роз'яснює та/або розшифровує данні, що були відображені в іншому документі. Для того, щоб ці взаємозв'язки були більш наглядними й структуру робочого документа було простіше зрозуміти, використовується система перехресних посилань).

6. Підписи працівників, що виконували процедуру й працівника, що перевіряв робочий документ (кожний підпис супроводжується датою виконання відповідної роботи).

Рекомендації внутрішніх аудиторів щодо вимог до оформлення робочих документів.

1. Перевірка точності й підсумків у кожній таблиці (якщо документ складений в електронному вигляді, підсумки повинні бути розраховані з використанням вбудованих функцій. Якщо документ на паперовому носії, суми повинні бути перевірені за допомогою калькулятора. Документальним підтвердженням виконання даної процедури є будь-який символ).

2. Символи (для спрощення документування внутрішній аудитор може використовувати символи для позначення виконання простих операцій

(перевірка правильності формули, перерахунок підсумків, звірка з первинними документами). Символи можуть бути стандартними або додатковими позначеннями. Для зручності усіх потенціальних користувачів робочих документів, усі символи, що використовуються у ході роботи, повинні бути розшифровані).

3. Примітки (використовуються для викладення більш детальної інформації по конкретним даним).

Після завершення аудиту робочі документи залишаються в аудитора, вони є його власністю. Аудитор повинен складати довідки на підставі витягів зі своїх робочих документів. *Проте його право власності обмежене етичними нормативами та умовами конфіденційності. Робочі документи аудитора не можуть розглядатись як частина фінансової документації клієнта.*

Документацію не можна вимагати або вилучати в аудитора, за винятком тільки тих випадків, коли це передбачено рішенням судових і слідчих органів.

6.3 Звітність внутрішнього аудитора

Звітність внутрішнього аудитора – це сукупність документів, які відображають результати проведених перевірок, висновки, рекомендації та оцінку ефективності системи управління і контролю підприємства.

Вона є завершальним етапом аудиторського процесу і виконує роль зворотного зв'язку між службою внутрішнього аудиту та керівництвом підприємства.

Мета звітності внутрішнього аудиту:

– донести до керівництва достовірну, об'єктивну й систематизовану інформацію про результати аудиту;

– допомогти у прийнятті управлінських рішень;

– підтвердити виконання завдань і контроль за їх реалізацією.

Звітність може бути внутрішньою, періодичною або за результатами

конкретного завдання. Найчастіші види звітності у готельно–ресторанному бізнесі наведено в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3 – Найчастіші види звітності у готельно–ресторанному бізнесі

Вид звітності	Характеристика	Приклади
Поточна (оперативна)	Складається після кожного аудиторського завдання (перевірки).	Звіт про аудит запасів ресторану, перевірку бронювань, аудит каси.
Проміжна (щомісячна, квартальна)	Містить узагальнення результатів перевірок за певний період.	Зведений звіт про виявлені порушення за квартал.
Підсумкова (річна)	Охоплює всі перевірки за рік, аналіз виконання рекомендацій, оцінку системи контролю.	Річний звіт служби внутрішнього аудиту готелю.
Спеціальна (тематична)	Складається на вимогу керівництва або власників.	Звіт про ефективність використання енергоносіїв, аудит преміювання персоналу.
Звіт про виконання рекомендацій (follow-up)	Показує, як виконані попередні рекомендації аудитора.	Аналіз усунення порушень, виявлених у попередньому році.

Зміст звіту залежить від політики підприємства, але зазвичай він має стандартну логічну структуру:

1) Титульна частина:

- *назва підприємства (готелю, ресторану);*
- *назва документа: «звіт внутрішнього аудитора»;*
- *тема аудиту;*
- *період перевірки;*
- *прізвище аудитора, дата.*

2) Вступ (загальні відомості):

- *підстава для проведення аудиту (наказ, план);*
- *мета і завдання перевірки;*

- об'єкти аудиту;
- період діяльності, що перевірявся.

3) Хід перевірки (методика):

- перелік застосованих методів (аналіз, тестування, спостереження, інвентаризація);
- перелік перевірених документів і підрозділів.

4) Результати перевірки:

- виявлені порушення або недоліки;
- оцінка ефективності системи внутрішнього контролю;
- аналіз фінансових показників;
- виявлені ризики (фінансові, операційні, кадрові).

5) Висновки та рекомендації:

- узагальнення результатів;
- причини виявлених порушень;
- рекомендації щодо усунення недоліків та підвищення ефективності роботи;
- пріоритетність дій.

6) Підпис і додатки:

- підпис аудитора(ів);
- перелік доданих матеріалів: робочі таблиці, акти, фотофіксації, розрахунки.

Звіт має відповідати основним вимогам професійної етики та стандартів внутрішнього аудиту (ІА):

2400 – Звітування про результати. Внутрішні аудитори повинні звітувати результати завдання.

2410 – Критерії звітування. Звіти повинні включати цілі, обсяг та результати завдання.

2420 – Якість звітів. Звіти повинні бути точними, об'єктивними, чіткими, стислими, конструктивними, вичерпними та своєчасними.

2440 – Поширення результатів. Керівник внутрішнього аудиту повинен звітувати результати відповідним сторонам.

Вимоги до змісту звітності наведено в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4 – Вимоги до змісту звітності

Вимога	Зміст
Об’єктивність	Висновки базуються на перевірених фактах, а не на припущеннях.
Достовірність	Кожен факт підтверджується робочими документами.
Лаконічність і чіткість	Інформація викладена логічно, зрозуміло для керівництва.
Конфіденційність	Дані не підлягають розголошенню поза підприємством.
Аналітичність	Містить не лише виявлені недоліки, а й аналіз причин і наслідків.
Практична спрямованість	Повинен містити реальні, доцільні рекомендації.

Залежно від структури підприємства, звіт може бути адресований:

- директору готелю або ресторану;
- власнику або раді директорів;
- фінансовому директору (сfo);
- керівникам підрозділів (бухгалтерія, відділ продажів, кухня, ресепшн);
- зовнішнім аудиторам або контролюючим органам – у разі погодження.

Особливості звітності в готельно–ресторанному бізнесі.

У підприємствах HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes) звіти часто мають операційно–аналітичний характер, бо спрямовані не лише на виявлення помилок, а й на підвищення прибутковості та якості обслуговування.

Типові напрями звітів у готелях і ресторанах:

- аудит ефективності використання номерного фонду (коефіцієнт завантаження, ADR, RevPAR);

- аудит ресторану (списання продуктів, норми виходу страв, маржинальність);
- аудит заробітної плати персоналу (система преміювання, надбавки);
- аудит енергоспоживання та комунальних витрат;
- аудит клієнтського сервісу (анонімні перевірки, «mystery guest»).

Приклад структури короткого звіту.

ТОВ «Готель “Світанок”»

Звіт внутрішнього аудитора №05/2025

Об’єкт перевірки: ресторан «Гармонія»

Період: 01.08–31.08.2025

Аудитор: Петренко А.В.

1. Мета перевірки.

Оцінка ефективності обліку продуктів харчування та контролю витрат кухні.

2. Основні результати.

1. Виявлено розбіжності між фактичними залишками продуктів і даними обліку на 4,8%.
2. Недотримання норм виходу страв у 6 позиціях меню.
3. Списання без підпису шеф-кухаря – у 12 документах.

3. Висновки.

Система внутрішнього контролю частково функціонує. Основні недоліки мають організаційний характер.

4. Рекомендації.

1. Удосконалити порядок списання продуктів (ввести подвійне погодження).
2. Впровадити електронну форму калькуляційних карт.
3. Провести інвентаризацію 1 раз на тиждень.

5. Дата: 05.09.2025

Підпис аудитора: _____ / Петренко А.В. /

Звітність внутрішнього аудитора – це не просто формальне підсумування перевірки, а інструмент управлінського контролю і розвитку підприємства.

У готельно–ресторанному бізнесі вона допомагає не лише виявляти помилки, а й підвищувати якість послуг, зменшувати витрати та збільшувати прибутковість.

Приклад Звіту внутрішнього аудиту в готелі.

ТОВ «Готель “Світанок”»

Служба внутрішнього аудиту

ЗВІТ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА № 01/2025

Об’єкт перевірки: відділ розміщення (номерний фонд)

Період перевірки: 01.03 – 31.03.2025

Аудитор: Петренко А.В.

1. Мета перевірки

Оцінка ефективності використання номерного фонду, правильності обліку доходів від проживання та дотримання стандартів внутрішнього контролю при бронюванні та розрахунках із клієнтами.

2. Завдання аудиту

1. Перевірити правильність оформлення бронювань і реєстрації гостей.
2. Оцінити достовірність обліку доходів від проживання.
3. Перевірити відповідність процедур внутрішнього контролю стандартам готелю.
4. Виявити резерви підвищення ефективності використання номерного фонду.

3. Методика перевірки

1. Тестування процедур у системі PMS “Opera Cloud”.
2. Аналіз звітів “Night Audit” за період перевірки.
3. Інтерв’ювання працівників рецепції.
4. Порівняння звітних даних із бухгалтерськими записами рахунку 703 «Дохід від реалізації послуг».

4. Результати перевірки відділу розміщення наведено в таблиці 6.5.

Таблиця 6.5 – Результати перевірки відділу розміщення

Виявлений факт	Суть порушення або недоліку	Коментар аудитора
1. Розбіжність у даних бронювання	У 3 випадках бронювання були анульовані без запису причини	Недостатній контроль з боку адміністратора
2. Запізнення з формуванням звіту Night Audit	2 рази звіт сформовано із запізненням > 24 год	Ризик спотворення виручки
3. Перевищення планового навантаження покоївок	У середньому 17 номерів на одну замість норми 12	Порушення стандарту обслуговування
4. Недостатня аналітика доходів	Відсутня деталізація за категоріями номерів у звіті 1–С	Рекомендується оновити формат звіту

5. Висновки

1. Система обліку доходів функціонує задовільно, проте потребує посилення контролю за своєчасністю звітності та анулюваннями бронювань.

2. Виявлені недоліки не призвели до суттєвого викривлення фінансових результатів, однак створюють ризик недообліку доходів у пікові періоди.

6. Рекомендації

1. Запровадити щотижневу перевірку журналу ануляцій бронювань.

2. Встановити автоматичне блокування зміни даних бронювання після “Night Audit”.

3. Розробити новий формат звіту “Доходи за категоріями номерів”.

4. Провести навчання персоналу служби розміщення щодо стандартів контролю.

Дата: 10.04.2025

Підпис аудитора: _____ / Петренко А.В. /

Додатки:

1. Таблиця розбіжностей бронювань.
2. Копія звіту Night Audit.
3. Фотоекран PMS із журналом логів.

Приклад Звіту внутрішнього аудиту в ресторані.

ТОВ «Ресторан «Гармонія»»

Служба внутрішнього аудиту

ЗВІТ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА № 02/2025

Об'єкт перевірки: виробничо–складський облік продуктів та калькуляцій

Період перевірки: 01.04 – 30.04.2025

Аудитор: Петренко А.В.

1. Мета перевірки

Перевірити правильність ведення обліку продуктів харчування, контроль за списанням сировини, дотримання норм виходу страв і ефективність використання матеріальних ресурсів.

2. Завдання аудиту

1. Оцінити відповідність обліку продуктів вимогам стандартів НАССР і внутрішньої політики підприємства.

2. Перевірити правильність заповнення калькуляційних карт.

3. Визначити наявність несанкціонованих списань або перевищення норм витрат.

4. Розробити рекомендації щодо зменшення відходів і витрат.

3. Методика перевірки

1. Аналіз звітів із системи R–Keeper Back Office.

2. Вибіркова інвентаризація складу (12 позицій продуктів).

3. Порівняння фактичних витрат із нормами калькуляцій.

4. Опитування шеф–кухаря та комірника.

5. Тестування внутрішніх процедур затвердження актів списання.

4. Результати перевірки наведено в таблиці 6.6.

Таблиця 6.6 – Результати перевірки

Показник / факт	Виявлене порушення або відхилення	Примітка
1	2	3
1. Облік сировини в R–Keeper	У 8 випадках відсутнє підтвердження шеф–кухаря	Недотримання процедури подвійного контролю

Кінець таблиці 6.6

1	2	3
2. Відхилення від калькуляційних норм	У 5 позиціях меню фактичний вихід менший на 6–9 %	Ймовірні перевитрати або технологічні втрати
3. Списання без акта	3 документи зафіксовані без погодження менеджера	Ризик несанкціонованих списань
4. Температурний режим зберігання	На складі +9 °С замість +5 °С	Порушення стандарту НАССР
5. Відходи продукції	Не ведеться журнал обліку харчових відходів	Недостатній контроль за утилізацією

5. Висновки

1. Система складського та виробничого обліку потребує вдосконалення.
2. Виявлені порушення процедур внутрішнього контролю та відхилення від норм можуть призвести до завищення собівартості страв та зниження маржинальності ресторану.

6. Рекомендації

1. Впровадити обов'язкове подвійне затвердження актів списання (кухар + менеджер).
2. Переглянути калькуляційні карти для 5 страв з високими відхиленнями.
3. Встановити щотижневий контроль температурного режиму складу.
4. Запровадити журнал обліку харчових відходів.
5. Провести додаткове навчання персоналу щодо стандартів НАССР.

Дата: 15.05.2025

Підпис аудитора: _____ / Петренко А.В. /

Додатки

1. Інвентаризаційна відомість № 4.
2. Копії калькуляційних карт.
3. Фото складу та температурного журналу.

Контрольні питання

1. Визначте основні види документації внутрішнього аудиту.
2. Надайте характеристику організаційно–плановій документації.
3. Надайте характеристику робочій (оперативній) документації аудитора.
4. Надайте характеристику аналітичній та розрахунковій документації аудитора.
5. Надайте характеристику підсумковій (результативній) документації аудитора.
6. Надайте характеристику нормативно–довідковій документації аудитора.
7. Надайте характеристику електронній (цифровій) документації аудитора.
8. Які переваги впровадження оптимальної системи документування у службі внутрішнього аудиту Ви знаєте?
9. Розкрийте функціональні та організаційні вимоги до документації аудитора.
10. Визначає вимоги до зберігання аудиторської документації.

ТЕМА 7 АУДИТОРСЬКИЙ РИЗИК, ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

7.1 Підготовка стратегічного і річного планів внутрішнього аудиту

7.2 Оцінка ризиків аудиторського контролю

7.3 Складання плану та робочої програми аудиторського завдання

7.1 Підготовка стратегічного і річного планів внутрішнього аудиту

Планування внутрішнього аудиту є одним із ключових елементів системи управління підприємством, зокрема у сфері готельно–ресторанного бізнесу (HoReCa).

Саме від якості планування залежить своєчасність виявлення ризиків, ефективність контролю та можливість удосконалення управлінських процесів.

На підставі вимог Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту, зокрема стандарту МСПВА 2010 «Планування», очільник служби внутрішнього аудиту підприємства готельно–ресторанного бізнесу повинен розробити ризик–орієнтований план для визначення пріоритетів служби, які відповідають цілям підприємства. Для цього необхідно отримати розуміння стратегії підприємства, ключових бізнес–цілей, пов’язаних з ними ризиків та процесів управління ризиками.

Планування – це процес визначення напрямів, обсягів і термінів аудиторської діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства.

У готельно–ресторанному бізнесі планування дозволяє:

- *забезпечити системність проведення перевірок;*
- *спрямувати ресурси служби аудиту на найризикованіші сфери діяльності;*
- *узгодити аудиторську діяльність із загальною стратегією розвитку підприємства;*
- *підвищити результативність внутрішнього контролю.*

Процес стратегічного планування має включати розуміння підприємства та його середовища, визначення простору аудиту, оцінку ризиків

і підготовку стратегічного плану.

Стратегічний план внутрішнього аудиту – це документ довгострокового характеру (на 3–5 років), який *визначає місію, стратегічні цілі та пріоритетні напрями аудиторської діяльності.*

Він узгоджується із загальною стратегією підприємства та передбачає планування перевірок ключових бізнес–процесів, що впливають на досягнення цілей готелю або ресторану.

Річний план внутрішнього аудиту – це документ короткострокової дії (на один рік), який конкретизує заходи, об'єкти, строки і відповідальних осіб за проведення аудиторських перевірок.

Річний план базується на оцінці ризиків, визначених у стратегічному плані. Ефективні плани внутрішнього аудиту мають:

- *орієнтуватися на ризики та стратегічні пріоритети підприємства;*
- *мати чітко визначені об'єкти, терміни і відповідальних осіб;*
- *бути гнучкими, щоб їх можна було коригувати у разі змін у зовнішньому середовищі;*
- *забезпечувати прозорість і контроль виконання завдань;*
- *відображати взаємозв'язок між планами аудиту та бізнес–цілями підприємства.*

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно–ресторанного бізнесу доцільно використовувати такі джерела інформації:

- *нормативно–правові акти, внутрішні політики та процедури, що регламентують діяльність підприємства;*
- *структуру фінансової звітності;*
- *стратегію розвитку підприємства, проекти і плани діяльності;*
- *організаційну структуру підприємства, посадові інструкції найвищого керівництва;*
- *технологічні карти бізнес–процесів підприємства;*

– зовнішні звіти стосовно діяльності підприємства (звіти зовнішніх аудиторів, акти державних контролюючих органів, оцінки інвесторів тощо).

Найбільш поширеними аналітичними інструментами та моделями, що доцільно використовувати для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є :

– **SWOT–аналіз** (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства),

– **SNW–аналіз** (оцінка сильної, нейтральної та слабкої позицій підприємства),

– **PEST–аналіз** (оцінка у розрізі політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів),

– **PESTEL–аналіз** (до факторів PEST додаються екологічні та законодавчі), модель ланцюга створення цінності Портера тощо.

Далі необхідно визначити простір аудиту, під яким розуміють організаційну систему, види основної та додаткової діяльності, сукупність процесів і функцій, що здійснюються готельним підприємством. Іншими словами, **простір аудиту** – це все, що може перевірити внутрішній аудитор у принципі. Весь простір аудиту необхідно розділити на конкретні системи, бізнес–процеси і програми (горизонтальний поділ) чи структурні підрозділи (вертикальний поділ).

Наступним кроком є усвідомлення ризиків, з якими стикається підприємство, оцінка їх вірогідності та можливого впливу з метою подальшої класифікації факторів ризику та відбору об’єктів внутрішнього аудиту для перевірки.

Етапи підготовки стратегічного плану внутрішнього аудиту.

1. Формулювання місії та цілей служби внутрішнього аудиту.

Приклад. забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг, запобігання втратам.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Використовуються методи стратегічного аналізу – SWOT, PEST або

GAP-аналіз. У готелі це можуть бути чинники: зміни у туристичних потоках, рівень конкуренції, сезонність, кадрова політика тощо.

3. Ідентифікація ключових ризиків діяльності.

- *фінансові ризики (касові операції, оплата постачальникам);*
- *операційні ризики (бронювання номерів, робота кухні, облік продуктів);*
- *репутаційні ризики (скарги клієнтів, відгуки в мережі);*
- *інформаційні ризики (збої у PMS, R-Keeper, онлайн-сервісах).*

4. Визначення довгострокових пріоритетів аудиту.

Наприклад. Аудит системи обслуговування клієнтів – раз на два роки; аудит енергоефективності – раз на три роки; перевірка системи безпеки даних – щороку.

5. Розроблення стратегічного плану на період 3–5 років.

Документ містить перелік основних напрямів аудиту, план-графік перевірок, орієнтовні ресурси та очікувані результати.

6. Затвердження стратегічного плану керівництвом підприємства.

План має бути погоджений із власником, радою директорів або генеральним менеджером готелю.

У результаті розробки стратегічного плану внутрішнього аудиту має бути сформовано професійну думку щодо систем, видів діяльності, бізнес-процесів, що мають стати об'єктом аудиту і забезпечити розумну гарантію власникам та найвищому керівництву підприємства щодо ризиків і ефективності внутрішнього контролю.

Річний план розкриває стратегічний план у розрізі завдань, що мають бути виконані протягом року для досягнення стратегічних цілей.

Мета складання річного плану внутрішнього аудиту полягає у розподілі кадрових та інших ресурсів за кожним типом завдань з зазначенням термінів їх виконання.

Етапи підготовки річного плану внутрішнього аудиту.

1. Аналіз ризиків поточного року.

Аудиторська служба оновлює карту ризиків підприємства, оцінює ймовірність їх виникнення та рівень впливу.

2. Визначення об'єктів аудиту на рік.

Вибираються підрозділи з найбільшим рівнем ризику:

наприклад, кухня, фінансовий відділ, служба бронювання, склад.

3. Оцінювання трудомісткості та ресурсів.

Визначається кількість аудиторів, обсяг робочого часу, необхідність у залученні спеціалістів із суміжних галузей (бухгалтерів, ІТ-фахівців, технологів ресторану).

4. Формування календарного плану перевірок. .

Можливий приклад календарного плану перевірок наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Приклад календарного плану перевірок

Місяць	Об'єкт аудиту	Тип перевірки	Відповідальний	Рівень ризику
Січень	Ресторан (касові операції)	Тематичний аудит	І.А. Петренко	Високий
Березень	Відділ бронювання	Комплексний аудит	О.Д. Коваленко	Середній
Липень	Кухня	Операційний аудит	М.С. Гнатюк	Високий
Вересень	Служба маркетингу	Аудит ефективності	Л.В. Бойко	Низький

5. Затвердження річного плану керівництвом.

Річний план підписується керівником служби внутрішнього аудиту та затверджується директором або власником підприємства.

У цілому, **річний план служби внутрішнього аудиту включає такі розділи.**

1. Технічне завдання служби внутрішнього аудиту (підсумовує загальні обов'язки та обсяги роботи служби).

2. Оцінка бізнес-ризиків і досвід попередніх перевірок всіх напрямків діяльності підприємства.

3. Відносні обсяги роботи аудиторів по кожному напрямку перевірки.

4. Завдання аудиту по кожному із запланованих напрямів.

5. Графік і загальні витрати часу і ресурсів по кожному завданню.

6. Адміністративні питання (список аудиторів, перелік об'єктів тощо).

7. Інші питання (спеціальні аудиторські перевірки за дорученням керівництва, заходи із співпраці з зовнішніми аудиторами та / або іншими контролюючими органами, доручення власника на проведення аудиту тощо).

Річний план доцільно формувати завчасно – до початку фінансового року.

Рекомендується передбачати у плані лише фактично наявні ресурси, а не передбачувані (наприклад, відкрита вакансія на посаду внутрішнього аудитора чи обіцянка керівника надати додаткове фінансування протягом року, якщо підприємство отримуватиме прибуток, тощо).

Процес планування має бути безперервним, що передбачає постійну актуалізацію планів. Так, необхідно проводити моніторинг подій, що можуть вплинути на виконання планів.

Наприклад, зміни законодавства у сфері діяльності підприємства, що актуалізують інші напрями чи завдання внутрішнього аудиту, нові обставини, що відкриваються в процесі проведення поточних аудитів.

Перегляд стратегічного плану може бути пов'язаний з такими умовами:

- зміни в організаційній структурі підприємства;
- поява нових та / або закриття існуючих видів діяльності;
- перегляд стратегічних цілей підприємства;
- поява нових фактів, виявлених у результаті проведених аудитів, що впливають та / або можуть вплинути на попередню оцінку ризиків;
- зміна керівництва підприємства;
- потреба переглянути бюджет служби з метою забезпечення ефективності її функціонування.

7.2 Оцінка ризиків аудиторського контролю

Ризик у загальному розумінні – це ймовірність настання певної події, яка може негативно вплинути на досягнення запланованих цілей.

У сфері підприємницької діяльності існуючі ризики зазвичай класифікують за такими ознаками:

1) За можливістю прогнозування:

– *передбачуваний ризик – ризик, що виникає у певних умовах, відомий з досвіду, виявлений і узагальнений економічною наукою;*

– *непередбачуваний ризик – ризик, обумовлений непередбачуваними діями партнерів, конкурентів, змінами нормативно– правових актів, деформацією соціально–економічної або політичної ситуації, форс–мажорними обставинами (аварії, стихійні лиха) тощо.*

2) За ступенем небезпеки:

– *допустимий ризик – загроза повної втрати прибутку від реалізації конкретного проекту або виду діяльності. Оскільки ці втрати нижче очікуваного прибутку від усієї діяльності організації, то зберігається економічна доцільність реалізації такого проекту або виду діяльності;*

– *критичний ризик пов'язаний з небезпекою втрат у розмірі понесених витрат на здійснення конкретного проекту або виду діяльності. Понесені витрати доведеться відшкодувати з власних обігових коштів;*

– *катастрофічний ризик характеризується небезпекою втрат у розмірі, що дорівнює або перевищує наявні активи господарюючого суб'єкта. Як правило, призводить до банкрутства суб'єкта.*

3) За рівнем прояву:

– *проектні ризики;*

– *ризики суб'єкта господарювання;*

– *галузеві ризики;*

– *загальноекономічні ризики;*

– *глобальні ризики.*

4) Крім того, виділяють поняття:

- невід’ємного ризику – рівень ризику до вжиття заходів з його зниження;*
- залишкових ризиків – ризиків, що залишаються після вжиття заходів зі зменшення впливу та вірогідності настання негативних подій;*
- прийняттого ризику (ризик–апетит) – рівень ризику, що приймається керівництвом організації як несуттєвий, той ризик, на який керівництво готово піти.*

На рівні суб’єкта господарювання ризику, викликані наслідками неправомірних або некомпетентних рішень і дій окремих працівників, виникають внаслідок:

- перевищення керівниками господарюючого суб’єкта закріплених за ними повноважень щодо прийняття рішень (за складом і обсягом операцій);*
- недотримання співробітниками господарюючого суб’єкта встановлених регламентів проведення операцій;*
- порушення співробітниками господарюючого суб’єкта правил і етичних норм – розкрадання цінностей, проведення угод і фінансово–господарських операцій, що завдають шкоди організації, приховування таких операцій; залучення господарюючого суб’єкта в комерційні взаємини, що пов’язані з тіньовою економікою.*

У сфері HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes) ризику мають особливу специфіку:

- велика кількість готівкових операцій;*
- постійний контакт із клієнтами;*
- швидка плинність персоналу;*
- висока залежність від сезонності й репутації.*

Ризик для внутрішнього аудитора – це об’єкт уваги, тобто зона, де найбільша ймовірність порушення, неефективності чи збитків.

Аудитор має не лише виявити ризик, а й оцінити його масштаб і пріоритетність для перевірки.

Класифікація ризиків у готельно–ресторанному бізнесі відображено в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Класифікація ризиків в готельно–ресторанному бізнесі

Категорія ризику	Зміст	Приклади
Фінансові	Ризики, пов'язані з рухом грошових коштів, прибутком і витратами.	Крадіжки з каси, неправильне нарахування ЗП, фальсифікація звітів, завищення собівартості страв.
Операційні	Виникають у процесі повсякденної роботи.	Помилки при бронюванні номерів, недостача на складі, збої в POS–системі, прострочення товарів.
Репутаційні	Пов'язані з оцінкою підприємства клієнтами, партнерами, суспільством.	Негативні відгуки, скарги гостей, порушення санітарних норм.
Кадрові	Втрата персоналу, некомпетентність або шахрайство працівників.	Плинність кадрів, несанкціоновані знижки, конфлікти персоналу.
Інформаційні / ІТ–ризики	Порушення безпеки даних і систем обліку.	Несанкціонований доступ до PMS/POS, втрата даних, кібератаки.
Юридичні	Порушення законодавства, договорів, ліцензій.	Неправильне оформлення трудових договорів, недійсні угоди з постачальниками.

При описі ризиків також використовується **поняття факторів ризику**, що характеризують чинники, які можуть вказувати на більш високий рівень ризику. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту передбачають необхідність управління ризиками з боку внутрішніх аудиторів. **Водночас важливо розрізняти процеси управління ризиками та оцінки ризиків.**

Управління ризиком – структурований процес прийняття і реалізації управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив небажаних випадкових подій на досягнення цілей підприємства.

Управління ризиками здійснюється керівництвом підприємства і передбачає аналіз ризиків і можливостей, які вони відкривають для досягнення цілей підприємства, визначення методу управління ризиком, його реалізацію та моніторинг результатів.

За вимогами стандартів, служба внутрішнього аудиту має оцінити ризики з метою виявлення сфер з найвищими рівнями ризику для визначення пріоритетних сфер для аудиту. Процес передбачає виявлення та оцінку факторів ризику. При цьому важливо розуміти цілі, поставлені перед різними елементами простору внутрішнього аудиту. Лише в цьому випадку можливо виявити ймовірні події, що впливатимуть на досягнення цих цілей.

Процес управління ризиками на підприємстві тісно пов'язаний з існуючою системою внутрішнього контролю та її ефективністю.

Якщо керівництву підприємства необхідно зосередитися на виявленні не від'ємних ризиків з метою розробки і реалізації заходів щодо їх зниження, то для внутрішнього аудитора **важливо виявити залишковий ризик** – той ризик, що залишається після реалізації контрольних заходів.

На етапі виявлення ризиків необхідно визначити всі можливі ризики.

Якщо на підприємстві готельно–ресторанного бізнесу впроваджено систему управління ризиками, то внутрішньому аудиту необхідно:

- вивчити реєстри ризиків і проаналізувати повноту їх виявлення керівництвом підприємства;
- проаналізувати проведену керівництвом класифікацію ризиків і передбачені заходи щодо їх зниження;
- проаналізувати ефективність заходів зі зниження ризиків з точки зору їх впливу на залишкові ризики;
- виявити високі рівні залишкових ризиків, що мають бути включені до стратегічного та річного планів роботи служби.

Якщо ж на підприємстві не впроваджено систему управління ризиками, то внутрішній аудитор має виявити і класифікувати ризики

самостійно та узгодити результати з власниками та / або найвищим керівництвом підприємства.

Найбільш поширеним методом виявлення ризиків є інтерв'ю та обговорення з керівництвом підприємства.

Ідентифікація ризиків в готельно–ресторанному бізнесі.

Ідентифікація – це перший етап управління ризиками, під час якого аудитор визначає:

1. Які процеси можуть бути джерелом ризиків.
2. Які наслідки можливі.
3. Як часто подія може відбутися.

Методи ідентифікації ризиків:

- аналіз минулих аудитів (повторювані проблеми);
- інтерв'ю з керівниками підрозділів;
- аналіз скарг клієнтів;
- спостереження за операціями (бар, ресепшн, кухня);
- тестування систем управління.

Приклад.

У ресторані «Прем'єр» аудитор виявив, що бармени мають доступ до скасування чеків без дозволу менеджера – це операційний ризик шахрайства.

Після виявлення ризиків аудитор оцінює їх ймовірність і вплив.

Ці два параметри визначають рівень ризику (Risk Level).

У таблиці 7.3 представлено приклади різних подій, що можуть створювати ризики для підприємства.

Таблиця 7.3 – Приклади подій, що можуть створювати ризики

Сфера подій	Приклад
1	2
Операційні	<ul style="list-style-type: none">– відсутність співробітників;– перебої у постачанні ресурсів;– відсутність транспорту;– збій важливого обладнання;– відсутність необхідних запасів

Кінець таблиці 7.3

1	–
Нормативно–правові	<ul style="list-style-type: none"> – порушення умов контрактів; – недотримання вимог законодавчих і нормативних актів; – накладення стягнень за порушень вимог законодавства
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення фінансування; – втрата джерел фінансування; – розтрата фінансових ресурсів; – нестача оборотних коштів
Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> – втрата основних співробітників (внаслідок звільнення, виходу на пенсію тощо); – нещасні випадки на виробництві; – відсутність належних навичок, кваліфікації та досвіду
Репутаційні	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень обслуговування; – негативні відгуки покупців чи клієнтів; – негативні відгуки у ЗМІ; – втрата довіри з боку постійних покупців чи клієнтів

Оцінка впливу ймовірних ризиків.

1. Оцінка ризиків відбувається з точки зору їх впливу і ймовірності виникнення.

2. Для цього завчасно розробляють критерії оцінки і бальну шкалу оцінки.

3. Кожна служба внутрішнього аудиту проводить таку оцінку самостійно, з урахуванням власного досвіду і потреб.

4. Шкала критеріїв не повинна бути дуже широкою, проте вона має включати найбільш вразливі напрями впливу на діяльність підприємства готельно–ресторанного бізнесу.

Приклад оцінки впливу ймовірних ризиків наведено у таблиці 7.4.

Оцінка фінансового впливу у прикладі умовна, залежатиме від обсягів діяльності та особливостей функціонування конкретного підприємства.

Якісну оцінку може доповнювати кількісна (бальна).

Для оцінки впливу ймовірних ризиків доцільно використовувати шкалу, що складається з трьох (високий, середній, низький) або чотирьох (дуже високий, високий, середній, низький) рівнів

Таблиця 7.4 – Приклад оцінки впливу ймовірних ризиків

Фактори впливу	Рівень (бал)			
	низький (1)	середній (2)	високий (3)	дуже високий (4)
1	2	3	4	5
Операційний	Обмежена втрата на пряму діяльності. Збій у роботі, що швидко відновлюється	Значна втрата діяльності, обмежена декількома видами послуг чи підрозділів. Збій у роботі, що швидко відновлюється	Значна втрата діяльності, обмежена декількома видами послуг чи підрозділів. Збій у роботі, що відновлюється повільно	Неможливість підприємства продовжувати звичайну діяльність. Значна втрата діяльності. Збої у наданні послуг
Фінансовий	Фінансовий вплив нижче 100 тис. грн	Матеріально-фінансовий вплив вище 100 тис. грн і нижче 500 тис. грн	Матеріально-фінансовий вплив вище 500 тис. грн і нижче 1 млн. грн	Значний матеріально-фінансовий вплив вище 1 млн. грн
Кадровий	Незапланована втрата декількох співробітників у підрозділі, що може призвести до порушення діяльності підприємства	Незапланована втрата декількох співробітників у підрозділі, що може призвести до значного порушення діяльності підприємства	Незапланована втрата декількох ключових співробітників, що значно впливає на діяльність одного чи декількох підрозділів	Втрата ключових співробітників внаслідок звільнення або серйозних травм

Критерії оцінки ймовірності настання події можуть групуватися у такий спосіб (див. табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Критерії ймовірності настання події

Критерій	Рівень	Бал
Ймовірність настання події дуже низька	Зрідка	1
Ймовірність настання події віддалена	Малоймовірний	2
Подія цілком можливо може відбутися у майбутньому	Середній	3
Подія може відбутися у найближчій перспективі	Ймовірний	4
Подія вже відбувається або очікується	Очікуваний	5

Таким чином, розроблені критерії оцінки впливу та ймовірності настання застосовуються до всіх попередньо виявлених ризиків.

Далі розраховується середній бал за кожним критерієм. Об'єднання загального балу ризику за впливом і вірогідністю проводиться за допомогою матриці ризиків (див. табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Матриця ризиків

Вплив		Вірогідність					
		Оцінка	Зрідка	Мало- ймовірно	Середня	Ймовірно	Очіку- ється
		бали	1	2	3	4	5
Низьке	1	1	1	1	1	1	
Середнє	2	1	1	2	2	2	
Високе	3	1	2	2	3	4	
Дуже високе	4	2	3	3	4	4	

При ідентифікації факторів ризику доцільно виділяти від 5 до 10 факторів. На практиці найбільш важливими факторами є такі:

– **фінансова суттєвість:** об'єкти з високим ступенем ризику і з невеликою частиною використовуваних фінансових ресурсів можуть мати менший пріоритет для включення в план аудиту ніж об'єкти з середнім рівнем ризику, що використовують значні фінансові ресурси;

– **складність діяльності:** при виконанні складних видів діяльності

підвищується вірогідність їх виконання неякісно, несвоєчасно, з завищеною вартістю тощо;

– **загальна політика контролю:** сувора загальна політика контролю зменшує ймовірність помилок і шахрайства шляхом впровадження етичних норм, розроблення чітких цілей, функцій, повноважень, застосування відповідальності;

– **властивий ризик:** високий властивий ризик потребує ефективних заходів контролю, що дозволяють знизити цей ризик; Тому механізми контролю є постійним об'єктом уваги внутрішніх аудиторів;

– **масштаби змін:** будь-які зміни супроводжуються підвищенням ризиків, наприклад, значна плинність кадрів, реорганізація, перегляд основних функцій підрозділів, нові стандарти тощо;

– **можливості для шахрайства:** наявність вразливих, з точки зору шахрайства чи корупції, напрямів діяльності.

Кожне підприємство матиме свої особливості, що впливатимуть на вибір релевантних факторів ризику. Крім того, оцінка факторів ризику не може бути математично точною, оскільки більшість чинників визначаються за допомогою суб'єктивних оцінок і не засновані на абсолютних величинах.

Тому важливо проводити постійний моніторинг факторів ризику і переглядати їх в процесі функціонування служби внутрішнього аудиту.

Необхідно також звернути увагу на вимоги стандарту МСПІВА 2120.К3, відповідно до яких внутрішні аудитори можуть допомагати керівництву підприємства у розробці або удосконаленні процесів управління ризиками. При цьому їм слід утримуватися від фактичного управління ризиками.

Приклад методів оцінювання ризиків в готелі.

1. Шкала оцінювання ймовірності:

Рівень	Опис	Бал
Високий	подія відбувається регулярно	3
Середній	можливе раз на квартал / рік	2
Низький	малоймовірно	1

2. Шкала оцінювання впливу:

Рівень	Опис	Бал
Високий	великі фінансові втрати / шкода репутації	3
Середній	помірні втрати / тимчасові труднощі	2
Низький	незначний вплив	1

3. Матриця ризиків (Risk Matrix):

	Високий вплив (3)	Середній (2)	Низький (1)
Висока ймовірність (3)	 Критичний ризик	 Високий ризик	 Середній ризик
Середня ймовірність (2)	 Високий ризик	 Середній ризик	 Низький ризик
Низька ймовірність (1)	 Середній ризик	 Низький ризик	 Мінімальний ризик

Критичні ризики – потребують негайного аудиту;

Високі – плануються до перевірки найближчим часом;

Середні і низькі – моніторинг раз на рік.

Розглянемо роль внутрішнього аудиту у формуванні карти ризиків готелю.

Карта ризиків – це узагальнююча таблиця або діаграма, що показує пріоритетні зони контролю. Вона допомагає керівництву готелю зрозуміти, які процеси є найуразливішими.

Етапи створення карти ризиків:

1. Ідентифікація ризиків за підрозділами.
2. Визначення ймовірності й впливу.
3. Побудова матриці ризиків.
4. Формування карти ризиків (Risk Map) з кольоровим ранжуванням.
5. Розробка плану дій щодо реагування.

Приклад фрагмента карти ризиків готелю «Прем'єр»:

Підрозділ	Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень	Рекомендована дія
Ресторан	Списання без калькуляційних карт	3	3	 Критичний	Провести ревізію норм
Бухгалтерія	Помилки у ЗП	2	2	 Середній	Впровадити подвійний контроль
Номерний фонд	Надлишкове використання прального засобу	2	1	 Низький	Стандартизувати норми
ІТ-відділ	Несанкціонований доступ до PMS	3	3	 Критичний	Обмежити права користувачів

Сучасний внутрішній аудит базується на принципі Risk-Based Audit Planning (RBA) – планування перевірок відповідно до рівня ризику.

Тобто, чим вищий ризик – тим більша ймовірність включення об'єкта до річного плану аудиту.

Переваги ризик-орієнтованого підходу:

- ефективне використання ресурсів служби аудиту;
- фокус на найбільш вразливих процесах;
- підвищення довіри керівництва до результатів аудиту;
- динамічність (план переглядається при зміні ризикового профілю).

Приклад.

У готелі «Прем'єр» служба аудиту планує на I квартал 2025 року:

1. Аудит ресторану (високий ризик – 9 балів);
2. Аудит ІТ-безпеки PMS (високий ризик – 9 балів);
3. Аудит номерного фонду (середній ризик – 4 бали).

7.3 Складання плану та робочої програми аудиторського завдання

З урахуванням стратегічного і річного планів складаються плани аудиторських завдань. Для забезпечення високої якості внутрішні аудитори

повинні розробляти і документально оформляти процес планування кожного аудиторського завдання. Процес планування включає такі етапи:

- визначення цілей аудиторського завдання;
- попереднє планування аудиторського завдання, зокрема розробка робочої програми і розрахунків витрат часу на проведення аудиту;
- визначення ресурсів для виконання аудиторського завдання;
- складання аудиторського завдання.

Планування аудиторського завдання проводить керівник аудиторського завдання з залученням внутрішніх аудиторів завчасно до його виконання. Цілі визначаються для кожного аудиторського завдання і залежать від виду внутрішнього аудиту. Правильність формулювання цілей враховується під час проведення оцінки якості та ефективності виконаних аудиторських завдань. Цілі мають бути сформульовані чітко і бути зрозумілими не лише аудиторам, але й іншим зацікавленим особам, наприклад тим, кому призначається аудиторський звіт. Приклади формулювання цілей залежно від виду аудиторських завдань наведено у таблиці 7.7, а види аудиторських завдань у готельно–ресторанному бізнесі у таблиці 7.8.

Таблиця 7.7 – Приклади формулювання цілей аудиторського завдання

Вид аудиторського завдання	Мета аудиту
1	2
Фінансовий аудит	Підтвердження думки про те, що облікові записи підприємства повно і своєчасно відображають всі господарські операції, а складена на їх основі фінансова звітність є достовірною. Наприклад, підтвердження достовірності фінансової звітності підприємства за рік
Аудит відповідності	Висловлення думки про відповідність діяльності підприємства, окремих бізнес–процесів, господарських операцій вимогам чинного законодавства, внутрішніх документів тощо. Наприклад, оцінка відповідності облікової політики підприємства вимогам чинного законодавства

Кінець таблиці 7.7

1	2
Аудит ефективності	Визначення результативності, ефективності та економності окремих напрямів діяльності, бізнес-процесів, господарських операцій, структурних підрозділів підприємства тощо. Наприклад, аналіз ефективності реалізації нового проекту

Таблиця 7.8 – Види аудиторських завдань у готельно-ресторанному бізнесі

Вид аудиторського завдання	Мета аудиту	Приклади для готельно-ресторанного бізнесу
1	2	3
Фінансовий аудит	Підтвердження достовірності фінансової звітності, повноти та правильності відображення господарських операцій, перевірка правильності ведення бухгалтерського обліку.	Перевірка достовірності фінансової звітності готелю за рік. Аналіз обліку доходів від проживання, харчування та додаткових послуг. Аудит правильності ведення касових операцій у ресторані (R-Keeper, POS-система). Контроль правильності нарахування і сплати податку на прибуток.
Аудит відповідності (комплаєнс-аудит)	Висловлення думки про відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства, стандартів, внутрішніх політик та інструкцій.	Перевірка дотримання готелем вимог ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення». Оцінка дотримання санітарних норм у ресторані (НАССР). Перевірка відповідності кадрової документації трудовому законодавству. Аудит дотримання політики бронювання та ануляції номерів згідно з внутрішніми регламентами.

Кінець таблиці 7.8

1	2	3
<p>Аудит ефективності (операційний, управлінський)</p>	<p>Оцінка економності, результативності та ефективності використання ресурсів, діяльності підрозділів, реалізації проєктів.</p>	<p>Аналіз ефективності використання номерного фонду (рівень заповнюваності, ADR, RevPAR). Оцінка ефективності маркетингової кампанії з просування ресторану. Аудит витрат на харчові продукти і матеріали, визначення втрат. Перевірка ефективності впровадження системи лояльності для гостей.</p>
<p>ІТ–аудит (інформаційний аудит)</p>	<p>Перевірка надійності, безпеки та ефективності використання інформаційних систем і технологій у діяльності підприємства.</p>	<p>Аудит систем бронювання (Booking, PMS, R–Keeper) на предмет збереження даних і прав доступу. Перевірка відповідності політик безпеки даних вимогам GDPR. Оцінка ефективності використання CRM–системи для управління взаєминами з клієнтами.</p>
<p>Аудит безпеки (ризик–орієнтований)</p>	<p>Виявлення та оцінювання ризиків, що загрожують фінансовій стабільності, репутації або безпеці клієнтів та персоналу.</p>	<p>Аудит пожежної та технічної безпеки готелю. Перевірка системи контролю доступу та збереження матеріальних цінностей. Аналіз ризиків крадіжок, псування продуктів або шахрайства персоналу.</p>
<p>Соціально–екологічний аудит (ESG–аудит)</p>	<p>Оцінка дотримання принципів сталого розвитку, екологічних стандартів і соціальної відповідальності.</p>	<p>Перевірка використання енергоефективних технологій у готелі. Аудит системи поводження з відходами в ресторані. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства (умови праці, участь у благодійних програмах).</p>

При визначенні цілей необхідно провести попередню оцінку ризиків, пов'язаних з об'єктом перевірки. Також потрібно розглянути ймовірність суттєвих помилок, шахрайства, невідповідностей. Для створення попереднього плану аудиторського завдання необхідно провести таку роботу:

- визначити характеристики аудиторського завдання, які зумовлюють його масштаб, що має бути достатнім для досягнення цілей завдання;
- встановити об'єкт аудиту для планування термінів проведення аудиту та характеру необхідних зв'язків;
- проаналізувати чинники, які суттєво впливатимуть на роботу аудиторської групи;
- ознайомитись з результатами попередніх контрольних заходів і, за необхідності, з отриманими знаннями при виконанні інших аудиторських завдань, що мають відношення до предмету аудиту;
- встановити характер, час проведення і обсяг ресурсів, необхідних для виконання аудиторського завдання;
- розглянути результати і знання, отримані з інших аудитів, що мають відношення до предмету аудиту, в тому числі стосовно наслідків попередніх рекомендацій;
- дослідити результати оцінки ризиків, що стосуються предмету аудиту;
- визначити і оцінити очікування передбачуваних користувачів аудиторського звіту.

Підготовлений на основі ризик-орієнтованого підходу план є основою для розробки робочої програми завдання. Програма має обов'язково оформлюватися письмово і визначає характер, часові рамки, і обсяг запланованих аудиторських процедур, спрямованих на досягнення цілей аудиту. Фактично робоча програма аудиторського завдання є набором інструкцій для аудиторської групи, що виконуватиме аудиторське завдання. Важливою функцією цього документа також є можливість проведення контролю якості та ефективності виконаного аудиторського завдання.

Контрольні питання

1. Які види планів передбачено системою планування діяльності внутрішнього аудиту?
2. Які фактори мають враховуватися при складанні стратегічного плану функціонування служби внутрішнього аудиту
3. Які джерела інформації використовуються для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?
4. Що передбачає планування в готельно–ресторанному бізнесі?
5. Визначте аналітичні інструменти та моделі, що доцільно використовувати для оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища готелю.
6. Розкрийте етапи підготовки стратегічного плану внутрішнього аудиту.
7. Розкрийте етапи підготовки річного плану внутрішнього аудиту.
8. Надайте класифікацію ризиків аудиторського контролю за ступенем небезпеки та рівнем прояву.
9. Надайте класифікацію ризиків аудиторського контролю за можливістю прогнозування.
10. Що таке ідентифікація ризиків в готельно–ресторанному бізнесі?

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СФЕРІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО– РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

8.1 Взаємодія служби внутрішнього аудиту з найвищим керівництвом підприємства

8.2 Комунікативні зв'язки внутрішніх аудиторів з іншими підрозділами підприємства

8.3 Взаємодія внутрішніх і зовнішніх аудиторів

8.1 Взаємодія служби внутрішнього аудиту з найвищим керівництвом підприємства

Налагодження ефективних комунікативних зв'язків між службою внутрішнього аудиту та найвищим керівництвом сприяє результативності внутрішнього аудиту.

Основні напрями взаємодії служби внутрішнього аудиту з найвищим керівництвом підприємства полягають у такому:

1) керівник служби внутрішнього аудиту має періодично переглядати Положення про службу внутрішнього аудиту і надавати його на ухвалення найвищому керівництву;

2) концептуальні основи внутрішнього аудиту мають обговорюватися з керівництвом, наприклад, визначення внутрішнього аудиту, Кодекс етики, Стандарти тощо;

3) керівник служби внутрішнього аудиту має обов'язково мати прямий і вільний доступ до найвищого керівництва та власника;

4) керівник служби внутрішнього аудиту має підтверджувати найвищому керівництву факт організаційної незалежності не рідше 1 разу на рік;

5) дотримання функціональної підзвітності служби внутрішнього аудиту найвищому керівництву, що полягає в:

– ухваленні найвищим керівництвом Положення про службу внутрішнього аудиту;

– ухваленні найвищим керівництвом ризик-орієнтованого плану внутрішнього аудиту;

– ухваленні бюджету і ресурсного плану внутрішнього аудиту;

– отриманні найвищим керівництвом інформації від керівника служби внутрішнього аудиту про хід виконання плану внутрішнього аудиту та інших питань;

– ухваленні найвищим керівництвом рішень про призначення і звільнення з посади керівника служби внутрішнього аудиту;

– ухваленні винагороди керівника служби внутрішнього аудиту;

– отриманні найвищим керівництвом інформації з метою визначення чи існують неприйнятні обмеження в обсягах робіт або ресурсах.

б) керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний звернутися за порадою і сприянням у випадку, коли співробітники служби внутрішнього аудиту не мають достатніх знань, навичок або інших компетенцій для виконання аудиторського завдання;

7) керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний повідомляти про факти невідповідності Кодексу етики і Стандартам;

8) при плануванні роботи служби внутрішнього аудиту на рік має враховуватися думка найвищого керівництва;

9) керівник служби внутрішнього аудиту має періодично звітувати перед найвищим керівництвом щодо цілей, повноважень, обов'язків служби, ходу виконання плану, суттєвих ризиків, проблем, включаючи ризики шахрайства, проблем корпоративного управління тощо;

10) керівник служби внутрішнього аудиту має пересвідчитися в тому, що менеджмент встановив адекватні критерії оцінки досягнення цілей і виконання задач;

11) керівник служби внутрішнього аудиту повинен отримати дозвіл найвищого керівництва перед переданням документів зовнішній стороні;

12) керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний обговорити з найвищим керівництвом неприйнятний рівень ризиків, що прийняті менеджментом.

Доцільно запровадити періодичні звіти про функціонування служби внутрішнього аудиту найвищому керівництву. Наприклад, квартальний звіт керівника служби внутрішнього аудиту найвищому керівництву міститиме інформацію про основні результати роботи служби, виявлені ризики та заходи щодо їх зниження.

Доцільно подавати такий звіт протягом місяця після завершення кварталу. Мета квартального звіту полягатиме у налагодженні подвійного зв'язку. Так, з одного боку, керівництво служби внутрішнього аудиту може звернутися безпосередньо до найвищого керівництва підприємства, повідомити про найбільш значущі проблеми, що виникли у звітному періоді, обговорити поточне функціонування служби. З іншого боку, найвище керівництво отримує можливість проконтролювати та оцінити функціонування служби внутрішнього аудиту, дотримання річного плану аудиту тощо.

За змістом квартальний звіт включатиме таку значущу інформацію:

– статус виконання аудиторських завдань станом на звітну дату (завершені, розпочаті, ті, що тривають), виконання річного плану (дотримання чи відхилення);

– перелік основних недоліків, виявлених у ході виконаних у звітному періоді завдань, надані рекомендації та статус їх виконання;

– проблеми, що виникали в процесі виконання аудиторських завдань (протидія співробітників проведенню контрольних заходів, неповне надання інформації на запит аудиторів, відмови відповідати на поставлені питання тощо);

– інформація щодо виконання бюджету служби внутрішнього аудиту – фактичні дані, пропозиції щодо його коригування тощо;

– підвищення кваліфікації, що заплановані у звітному періоді.

Річний звіт служби внутрішнього аудиту найвищому керівництву міститиме розширену інформацію щодо проведеної протягом року роботи, включаючи самооцінку якості та ефективності функціонування служби.

Інформацію річного звіту доцільно згрупувати таким чином:

1) резюме звіту – стислий зміст звіту, що підсумовує основні висновки, які впливають зі змісту звіту;

2) оцінка механізмів внутрішнього контролю підприємства: опис основних механізмів внутрішнього контролю, оцінка служби внутрішнього аудиту щодо дієвості та ефективності існуючих механізмів контролю, виявлені недоліки цих механізмів, пропозиції служби щодо ви– правлення існуючих недоліків; важливо включити до цього розділу інформацію щодо наданих внутрішніми аудиторами рекомендацій з підвищення ефективності функціонування механізмів внутрішнього контролю, а також фактично впроваджених рекомендацій;

3) аналіз ефективності функціонування служби внутрішнього аудиту: опис критеріїв ефективності, за якими оцінюється діяльність служби внутрішнього аудиту; час, фактично витрачений на виконання аудиторських завдань, та його зіставлення з запланованим; уточнення суттєвих відхилень (якщо вони є); аналіз кадрового забезпечення служби внутрішнього аудиту (за фахом, досвідом, результативністю і якістю роботи тощо); інформація про проведене і заплановане підвищення кваліфікації тощо;

4) результати самооцінки якості внутрішнього аудиту: основні виявлені під час проведення самооцінки недоліки, коригування, що було запроваджено, його результати; оцінка може надаватися в розрізі дотримання принципів діяльності служби – незалежності, об’єктивності, чесності, конфіденційності, професійної компетентності; якщо служба внутрішнього аудиту у звітному році проходила зовнішню оцінку якості, то має розкриватися детальна інформація про те, ким вона була проведена, період, виявлені проблеми, надані рекомендації, сформований план впровадження коригувань тощо;

5) проект плану роботи служби внутрішнього аудиту на наступний рік: сформований план з урахуванням незавершених та перенесених на наступний рік аудиторських завдань, рекомендацій за результатами проведеної зовнішньої оцінки якості;

б) висновок: професійне судження керівника аудиторської служби щодо результатів діяльності служби за рік, а також потреби у ресурсах для якісного виконання запланованих завдань у наступному році.

У керівника служби внутрішнього аудиту має бути змога доповісти особисто найвищому керівництву про результати діяльності служби, а також про проблемні питання. Важливим є зворотний зв'язок, коли служба внутрішнього аудиту отримує повну підтримку і сприяння у своїй діяльності з боку найвищого керівництва та власників підприємства.

8.2 Комунікативні зв'язки внутрішніх аудиторів з іншими підрозділами підприємства

Комунікативні зв'язки служби внутрішнього аудиту з іншими структурними підрозділами підприємства є основою результативності та ефективності діяльності служби.

Оскільки функції служби внутрішнього аудиту виходять за межі контролю суто фінансових ресурсів, то взаємодія відбуватиметься з усіма без винятку підрозділами, проте з різних питань.

Розглянемо основні підрозділи підприємства.

1) бухгалтерія (фінансовий відділ, фінансово–економічний відділ тощо) – внутрішні аудитори оцінюють:

– надійність системи внутрішнього контролю підприємства; контролюють наявність, достовірність, повноту, своєчасність створення первинних документів;

– правильність перенесення інформації до реєстрів бухгалтерського обліку;

– правильність нарахування та своєчасність перерахування податків та інших обов'язкових платежів до бюджету;

- аналізують достовірність дебіторської та кредиторської заборгованостей;

- відповідність чинним вимогам щодо організації підготовки та подання фінансової, податкової, статистичної та інших форм звітності;

- правильність формування та розподілу прибутку тощо;

- бухгалтерія надає внутрішнім аудиторам повну інформацію, що належить до її відання, допомагає у проведенні контрольних заходів, повідомляє про початок перевірок зовнішніх контролюючих органів, консультується з питань фінансового та управлінського обліку, податків, проведення зовнішнього аудиту та перевірок контролюючими органами тощо.

2) планово–економічний відділ – внутрішні аудитори перевіряють:

- наявність норм і нормативів стосовно різних напрямів діяльності підприємства;

- порядок формування планів;

- правильність розрахунку собівартості та відпускних цін на продукцію, товари, роботи чи послуги; розрахунки техніко–економічного обґрунтування проектів, що впроваджуються на підприємстві;

- аналізують можливості підвищення продуктивності праці тощо;

- працівники відділу звертаються за відповідними консультаціями до служби внутрішнього аудиту, інформують їх про значні відхилення при виконанні планів, зміни підходів до планування тощо.

3) відділ праці та заробітної плати (відділ розрахунків за виплатами працівникам) – внутрішні аудитори аналізують:

- штатний розпис та зміни до нього, положення про оплату праці, про преміювання, перевіряють правильність табелювання робочого часу працівників, нарахування всіх видів заробітної плати, відпускних, лікарняних, різних видів соціальної допомоги;

- контролюють правильність і своєчасність виплат працівникам; дотримання законодавства щодо надання пільг при нарахуванні виплат працівникам та їх оподаткування;

- наявність і правильність заповнення відповідних первинних документів;

- доцільність застосування різних систем та форм оплати праці на підприємстві тощо;

- працівники відділу звертаються за консультаціями при зміні вимог чинного законодавства (зокрема, стосовно рівнів мінімальної заробітної плати, прожиткового мінімуму, податкової соціальної пільги тощо); при наявності складних випадків нарахування виплат працівникам тощо.

4) відділ кадрів – внутрішні аудитори перевіряють:

- наявність трудових договорів і контрактів, відповідність їх умов вимогам чинного законодавства;

- дотримання процедури розробки, ухвалення та реєстрації колективного договору підприємства;

- наявність посадових інструкцій, своєчасність ознайомлення з ними працівників, відповідність норм посадових інструкцій вимогам;

- наявність і правильність зберігання документів з кадрового діловодства тощо;

- працівники відділу кадрів можуть звертатися до служби внутрішнього аудиту за консультаціями в процесі розробки штатного розкладу, формування вимог посадових інструкцій, стосовно наявності спірних питань у сфері прийняття, переведення на іншу роботу, звільнення працівників, надання їм гарантій, передбачених вимогами чинного законодавства, правильності підготовки наказів, що стосуються кадрових питань тощо.

5) юридичний відділ – внутрішні аудитори контролюють:

- проекти наказів, внутрішніх нормативних документів підприємства;

- якість ведення претензійно–позовної роботи;

- своєчасність укладення договорів та економічну доцільність окремих їх положень;

- обґрунтування розрахунків збитків, завданої шкоди, нестач тощо;

– юристи підприємства можуть звертатися до служби внутрішнього аудиту за консультаціями з питань правильності економічних розрахунків у договорах, наказах, інструкціях, підтвердження достовірності розрахунку дебіторської та кредиторської заборгованостей тощо.

б) виробничі підрозділи в ресторані готелю – служба внутрішнього аудиту контролює:

– правильність і своєчасність заповнення нарядів, накладних на відпуск сировини у виробництво, виробничих звітів;

– відповідність фактичного виходу продукції плановим нормативам;

– обґрунтованість застосування норм природного убутку;

– правильність і своєчасність відображення виробничих операцій у первинних документах; дотримання виробничої дисципліни тощо;

– працівники виробничих підрозділів ресторану можуть звертатися до служби внутрішнього аудиту при виникненні питань щодо застосування норм і нормативів, правильності списання сировини, дотримання трудової дисципліни тощо.

7) матеріальний склад – внутрішні аудитори контролюють:

– операції з товарно–матеріальними цінностями;

– своєчасність оприбуткування та списання запасів;

– правильність оформлення первинних документів і складської документації, своєчасність передання їх до бухгалтерії готельного підприємства;

– наявність договорів на повну матеріальну відповідальність працівників складу;

– дотримання умов зберігання відповідних запасів;

– забезпечення охорони складу тощо;

– працівники матеріального складу консультуються з внутрішніми аудиторами стосовно дотримання вимог щодо збереження товарно–матеріальних цінностей; раціонального складування певних груп запасів;

будь-яких проблем, що виникають в процесі документального оформлення операцій з товарно-матеріальними цінностями, тощо.

8) відділ збуту (відділ збуту та маркетингу) готелю – служба внутрішнього аудиту контролює:

- ефективність укладених договорів на збут продукції; дотримання їх вимог щодо відвантаження та оплати;
- обґрунтування розрахунку цін реалізації;
- ефективність маркетингових заходів;
- доцільність тих чи інших форм реклами;
- дотримання плану збуту продукції тощо;
- працівники відділу консультуються з внутрішніми аудиторами щодо правильності розрахунків, ефективності відповідних заходів, змін норм чинного законодавства тощо.

9) відділ постачання – внутрішні аудитори контролюють:

- стан матеріально-технічного забезпечення;
- ефективність укладених договорів на постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів, основних засобів;
- аналізують рівень закупівельних цін;
- правильність оформлення первинних документів, своєчасність їх передання до бухгалтерії підприємства;
- дотримання тендерних процедур та правильність їх документального оформлення тощо.

Працівники відділу консультуються з внутрішніми аудиторами стосовно будь-яких проблемних питань, що виникають в процесі функціонування відділу.

Аналогічно відбувається комунікація з іншими структурними підрозділами підприємства готельно-ресторанного бізнесу залежно від його організаційної структури. Спектр питань, щодо яких відбувається комунікація, достатньо широкий. Як зазначалося вище, внутрішні аудитори мають володіти знаннями у різних сферах, що дозволяє їм усвідомлювати проблемні питання підприємства готельно-ресторанного бізнесу та пропонувати дієві рішення.

Ефективність комунікації залежить від наявності зворотного зв'язку. Внутрішні аудитори, відповідно до їх повноважень, у будь-якому випадку виконуватимуть свою роботу і перевірятимуть зазначені напрямки діяльності різних підрозділів і служб.

Разом з тим звернення за консультаціями підрозділів за власною ініціативою свідчить про відповідальність з боку працівників за їх напрями діяльності, отже, дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства у цілому. Для забезпечення цієї взаємодії внутрішні аудитори повинні володіти відповідними професійними компетенціями, користуватися довірою та мати авторитет серед співробітників готельного підприємства, надавати якісні консультації. Значну роль у цьому відіграє постійне підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів.

8.3 Взаємодія внутрішніх і зовнішніх аудиторів

Для організації комунікативних зв'язків із зовнішніми аудиторами необхідно вивчити вимоги МСА 610 (переглянутого у 2013) «Використання роботи внутрішніх аудиторів» і МСА 315 (переглянутого) «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища».

За результатами аналізу зазначених аудиторських стандартів необхідно сформулювати вимоги до організації комунікативних зв'язків у сфері внутрішнього аудиту.

Отже, МСА 610 розглядає ситуації, коли в процесі проведення зовнішнього аудиту використовується робота внутрішніх аудиторів для отримання аудиторських доказів і для надання ними прямої допомоги під керівництвом і наглядом зовнішнього аудитора з подальшою перевіркою їх роботи.

Аналогічно МСА 315 розглядає знання і досвід внутрішніх аудиторів як джерело інформації для розуміння зовнішнім аудитором підприємства готельно–ресторанного бізнесу та його середовища й ідентифікації і оцінювання ризиків суттєвого викривлення.

За вимогами стандарту, ефективний обмін інформацією між внутрішніми і зовнішніми аудиторами створює середовище, в якому зовнішній аудитор може отримувати інформацію про суттєві питання, що можуть впливати на його роботу.

У цілому при прийнятті рішення про залучення внутрішніх аудиторів до проведення у тій чи іншій формі зовнішнього аудиту розглядається об'єктивність внутрішніх аудиторів.

Параметри, за якими оцінюється об'єктивність внутрішніх аудиторів, охоплюють таке:

– сприяння організаційного статусу внутрішніх аудиторів, включаючи їхні повноваження та підзвітність, спроможність бути об'єктивними. При цьому аналізується процедура звітування внутрішніх аудиторів найвищому керівництву або власникам готельного підприємства, а також можливість доступу внутрішніх аудиторів до найвищого керівництва;

– відсутність суперечливих обов'язків та відповідальності, зокрема управлінських чи операційних, за межами діяльності з внутрішнього аудиту;

– здійснення нагляду з боку найвищого керівництва за призначенням та звільненням внутрішніх аудиторів, встановленням їм винагороди тощо;

– відсутність перешкод або обмежень, що встановлені управлінським персоналом або найвищим керівництвом готельного підприємства для внутрішніх аудиторів стосовно повідомлення певної інформації зовнішнім аудиторам;

– належність внутрішніх аудиторів до професійних організацій, членство у яких зобов'язує дотримуватися професійних стандартів стосовно об'єктивності.

Компетентність внутрішніх аудиторів оцінюється стосовно набуття ними та підтримання знань і навичок на рівні, потрібному для забезпечення можливості виконувати доручені завдання ретельно і відповідно до застосовних професійних стандартів.

Фактори, що впливають на оцінку компетентності, охоплюють таке:

- наявність у внутрішніх аудиторів достатніх і прийнятних ресурсів відносно розміру підприємства, характеру його діяльності тощо;
- встановлення кадрової політики професійної підготовки та призначення внутрішніх аудиторів на завдання із внутрішніх аудитів;
- наявність у внутрішніх аудиторів достатньої технічної професійної підготовки та досвіду проведення аудитів (наявність відповідної професійної спеціалізації та досвіду);
- наявність у внутрішніх аудиторів необхідних знань і навичок у сфері фінансової звітності підприємства, застосовної концептуальної основи фінансового звітування, галузі, у якій працює підприємство;
- належність внутрішніх аудиторів до професійних організацій, членство у яких зобов'язує дотримуватися професійних стандартів стосовно подальшої професійної освіти.

Внутрішні аудитори можуть проводити для зовнішніх аудиторів такі види робіт:

- тестування ефективності функціонування заходів контролю;
- процедури по суті, що передбачають застосування судження;
- спостереження за інвентаризацією;
- простеження операцій в інформаційній системі, доречній для фінансового звітування;
- тестування дотримання регуляторних вимог;
- за деяких обставин аудити чи огляди фінансової інформації дочірніх підприємств, які не є компонентом, значущим для групи (якщо це не суперечить вимогам).

При цьому стандарти визначають коло питань, стосовно яких зовнішній аудитор має виконувати роботу особисто, зокрема, це стосується планування, оцінювання зібраних доказів, обставини високого ризику викривлень на рівні тверджень тощо. Пов'язано це з тим, що відповідальність за виконання аудиту на всіх його етапах та висловлення аудиторської думки несе зовнішній аудитор. Поділ його відповідальності з внутрішніми аудиторами неможливий.

Для забезпечення скоординованої і злагодженої роботи під час виконання аудиту стандарти рекомендують провести обговорення спланованого використання роботи внутрішніх аудиторів стосовно таких питань:

- час роботи внутрішніх аудиторів;
- характер виконаної роботи;
- обсяг аудиту;
- суттєвість для фінансової звітності в цілому (та, якщо застосовано, рівень або рівні суттєвості для окремих класів операцій, залишків на рахунках або розкриття інформації) і суттєвість для виконання аудиторських процедур;
- запропоновані методи відбору статей та обсяги вибірки;
- документування виконаної роботи;
- процедури огляду та надання звіту.

Ефективність координації між зовнішнім аудитором і внутрішніми аудиторами оцінюється за такими ознаками:

- обговорення проводяться через прийнятні проміжки часу протягом проведення аудиту;
- зовнішній аудитор інформує внутрішніх аудиторів про значущі питання, що можуть впливати на їх діяльність;
- зовнішній аудитор ознайомлюється з відповідними звітами внутрішніх аудиторів і має доступ до них;
- його інформують про будь-які значущі питання, що привернули увагу внутрішніх аудиторів, якщо такі питання можуть впливати на роботу зовнішнього аудитора, щоб він був спроможний розглянути наслідки таких питань для завдання з аудиту.

Зовнішні аудитори мають повторно виконувати деякі аудиторські процедури з метою підтвердження правильності висновків внутрішніх аудиторів. Обсяг повторного виконання визначається зовнішнім аудитором самостійно з урахуванням обставин аудиту

Крім повторного виконання, зовнішній аудитор може застосовувати запити внутрішнім аудиторам, спостерігати за процедурами, виконуваними

внутрішніми аудиторами, а також оглядати їх робочі програми і робочі документи.

Таким чином, співпраця внутрішніх і зовнішніх аудиторів передбачена Міжнародними стандартами аудиту, а можливість і якість такої співпраці визначатимуться ефективністю служби внутрішнього аудиту підприємства.

Контрольні питання

1. Опишіть основні напрями взаємодії служби внутрішнього аудиту з найвищим керівництвом підприємства.

2. З яких питань керівник служби внутрішнього аудиту зобов'язаний звертатися до найвищого керівництва підприємства?

3. Яка мета і зміст квартального звіту служби внутрішнього аудиту до найвищого керівництва підприємства?

4. У чому полягає функціональна підзвітність служби внутрішнього аудиту найвищому керівництву?

5. Опишіть структуру і зміст річного звіту служби внутрішнього аудиту до найвищого керівництва підприємства.

6. Охарактеризуйте особливості взаємодії служби внутрішнього аудиту з бухгалтерією, відділом кадрів та юридичною службою.

7. Які особливості взаємодії служби внутрішнього аудиту з матеріальним складом і виробничими підрозділами?

8. Охарактеризуйте особливості взаємодії служби внутрішнього аудиту з відділами збута та постачання, планово-економічним відділом.

9. За яких умов зовнішній аудитор може використовувати роботу підрозділу внутрішнього аудиту?

10. За якими ознаками оцінюється ефективність координації між зовнішнім аудитором і внутрішніми аудиторами?

ТЕМА 9 ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ГОТЕЛЬНО–РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Сутність трудових ресурсів готельно–ресторанного підприємства

9.2 Мета, завдання та об'єкти внутрішнього аудиту трудових ресурсів

9.3 Методика проведення внутрішнього аудиту трудових ресурсів

9.1 Сутність трудових ресурсів готельно–ресторанного підприємства

Трудові ресурси готельно–ресторанного підприємства – це сукупність працівників, які забезпечують виконання всіх операційних, управлінських, сервісних та допоміжних функцій, необхідних для надання готельних і ресторанних послуг.

На відміну від інших сфер економіки, у HoReCa людські ресурси мають особливе значення, оскільки послуга створюється та споживається одночасно, а його якість напряму залежить від взаємодії персоналу з гостем.

Ключові характеристики трудових ресурсів у HoReCa:

- висока контактність персоналу з гостями;
- необхідність дотримання корпоративних стандартів сервісу;
- важливість емоційної компетентності;
- підвищена відповідальність за безпеку і комфорт гостей.

Трудові ресурси – це не просто працівники, а центральний фактор формування якості сервісу, атмосферності, гостинності та конкурентоспроможності готелю чи ресторану.

Готельно–ресторанний бізнес має низку унікальних умов праці, що формують специфіку управління персоналом і потребу у внутрішньому аудиті.

1. Висока інтенсивність роботи – працівники готельно–ресторанного бізнесу, особливо в пікові періоди (сніданок, обід, заїзд/виїзд гостей, банкет), працюють у режимі підвищеного навантаження:

- багато завдань одночасно;
- обмежений час на виконання операцій;

- необхідність швидкої реакції на запити гостей;
- необхідність працювати фізично й емоційно.

Приклад. Офіціант під час вечірнього завантаження може обслуговувати 3–6 столів одночасно.

2. Значна частка позмінної праці – готель та ресторан працюють 24/7, тому персонал працює у:

- ранкових змінах;
- вечірніх змінах;
- нічних змінах (нічний адміністратор, нічний аудитор, охорона, пральня);
- змішаних графіках (2/2, 3/3, 5/2, 7/7).

Це потребує:

- підвищеної уваги до обліку робочого часу;
- забезпечення перерв;
- уникнення перевантаження працівників.

3. Сезонні коливання персоналу

Особливо характерно для:

- курортних готелів;
- карпатських SPA-комплексів;
- морських курортів;
- ресторанів у туристичних містах.

У сезон підприємству потрібна подвоєна або навіть потроєна кількість персоналу, а в міжсезоння – мінімум.

Це створює ризики:

- нестача кваліфікованого персоналу в сезон;
- надмірна плінність;
- зростання витрат на навчання тимчасових працівників.

4. Часті стресові ситуації – постійна комунікація з гостями та швидкий темп роботи спричиняють:

- емоційне та професійне вигорання;
- конфліктні ситуації з гостями;
- підвищений рівень помилок через втому;
- психологічний тиск під час пікових годин.

При цьому необхідно зазначити, що стрес – важливий фактор ризику, який впливає на якість сервісу.

5. Критична залежність якості послуг від людського фактору

У HoReCa:

- 70–80% вражень гостей залежить від персоналу;
- кожен працівник виступає «обличчям» підприємства;
- сервіс не можна «зберегти» або виготовити наперед – він створюється у момент взаємодії.

Так наприклад неввічливість адміністратора при заїзді може повністю зіпсувати враження про готель навіть при ідеальних номерах.

Класифікацію персоналу готелю відображено в таблиці 9.1

Таблиця 9.1 – Класифікацію персоналу готелю

Підрозділ	Посади / працівники	Основні функції
1	2	3
1. Фронт-офіс (Front Office)	<ul style="list-style-type: none"> – Адміністратори reception – Guest relations / менеджер з роботи з гостями – Консьєрж – Нічний аудитор 	<ul style="list-style-type: none"> – Зустріч і поселення гостей – Реєстрація і розміщення – Обслуговування запитів гостей – Вирішення скарг і конфліктів – Інформаційна підтримка
2. Хаускіпінг (Housekeeping)	<ul style="list-style-type: none"> – Покоївки – Супервайзери – Працівники пральні – Менеджер Housekeeping 	<ul style="list-style-type: none"> – Прибирання номерів і публічних зон – Контроль міні-барів – Прання та прасування білизни – Забезпечення стандартів чистоти – Перевірка готовності номерів до поселення

Кінець таблиці 9.1

1	2	3
3. Ресторанний персонал (Food & Beverage)	<ul style="list-style-type: none"> – Офіціанти – Бармени – Баристи – Кухарі різних категорій – Шеф–кухарі – Менеджер служби ресторанного господарства 	<ul style="list-style-type: none"> – Прийом і обслуговування гостей у ресторані – Приготування страв і напоїв – Контроль якості продуктів та санітарних норм – Координація банкетів та заходів – Упровадження стандартів НАССР
4. Технічна служба (Engineering & Maintenance)	<ul style="list-style-type: none"> – Електрики – Сантехніки – Інженери – Майстри 	<ul style="list-style-type: none"> – Підтримка справності інженерних систем – Усунення технічних несправностей – Контроль систем пожежної безпеки – Профілактичні ремонтні роботи
5. Управлінський персонал	<ul style="list-style-type: none"> – Генеральний менеджер – Керівники служб (F&B, FO, Sales, Housekeeping) – HR–менеджер – Фінансовий менеджер 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління всіма підрозділами – Планування і контроль бюджету – Координація персоналу – Розробка політик і стандартів – Управління якістю сервісу

Зазначимо, що персонал є ключовим нематеріальним активом підприємства готельно–ресторанного бізнесу, який безпосередньо впливає на успішність підприємства, його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та імідж.

У сфері гостинності саме люди створюють основну цінність – враження гостя, яке неможливо виробити заздалегідь або автоматизувати і, **саме персонал визначає:**

1. Рівень сервісу, оскільки якість обслуговування напряду залежить від компетентності, ввічливості, професійності та комунікаційних навичок працівників. Саме персонал формує перше враження, атмосферу перебування і загальний досвід гостя.

Вплив на рейтинги готелю:

- Booking.com;
- TripAdvisor;
- Google Reviews;
- Expedia.

Навіть готель із новим ремонтом, якісною інфраструктурою та розвиненими сервісами може отримати низький рейтинг через:

- грубість або байдужість працівників;
- повільне поселення;
- непрофесійне вирішення скарг;
- неохайне прибирання;
- помилки офіціантів чи адміністраторів.

Наприклад, готель із чудовими умовами має рейтинг 7.4, а основні відгуки містять скарги на персонал («повільний reception», «неуважні офіціанти», «покоївка не замінила рушники»).

2. Персонал прямо або опосередковано впливає на прибутковість готелю чи ресторану.

Можливі збитки через людський фактор:

А) Втрата доходів:

- не пробиті чеки офіціантами чи барменами;
- помилки при виставленні рахунків;
- неправильні тарифи в PMS;
- незареєстровані продажі (особливо в барах).

Б) Крадіжки:

- списання продуктів понад норму;
- крадіжки алкогольних напоїв;
- недостача міні-барів;
- привласнення чайових або помилковий їх розподіл.

В) Перевитрати ресурсів:

- неправильне прання → псування білизни;

- надмірне використання миючих засобів;
- неправильне списання продуктів кухнею;
- перевищення норм порційності.

Г) Фінансові компенсації гостям:

- компенсація вартості номера через неправильне прибирання;
- безкоштовні сніданки через помилки персоналу;
- повернення коштів через недотримання стандартів сервісу.

3. Забезпечення безперервності операцій – Готель чи ресторан працюють без вихідних і перерв – 24/7, тому кожен підрозділ повинен функціонувати без збоїв.

Жодна служба не може зупинитися:

- front office має поселити й виселити гостей вчасно;
- кухня повинна подавати сніданок незалежно від завантаження;
- housekeeping повинен прибрати номери до заїзду;
- технічна служба має оперативно усувати несправності;
- служба ресторанного господарства повинна підтримувати безперервність ресторанного обслуговування.

Роль персоналу в HoReCa та ризики, пов'язані з персоналом відображено в Таблиці 9.2

Таблиця 9.2 – Роль персоналу в HoReCa та ризики, пов'язані з персоналом

Напрямок	Сутність	Приклади впливу або ризиків	Можливі наслідки для готелю / ресторану
1	2	3	4
1. Рівень сервісу	Персонал формує якість обслуговування та атмосферу гостинності.	<ul style="list-style-type: none"> – Повільне поселення. – Неввічливе спілкування. – Непрофесійне вирішення скарг. – Низька якість прибирання або подачі страв. 	<ul style="list-style-type: none"> – Падіння рейтингу Booking/TripAdvisor – Зменшення повторних бронювань. – Погіршення репутації.

Кінець таблиці 9.2

1	2	3	4
2. Фінансовий результат	Дії персоналу впливають на прибутковість та витрати.	<ul style="list-style-type: none"> – Непробиті чеки. – Помилки у рахунках. – Крадіжки бару чи складу. – Неправильне списання продуктів. – Псування інвентарю. 	<ul style="list-style-type: none"> – Прямі фінансові втрати. – Перевитрати (food cost, laundry cost). – Компенсації гостям. – Зниження рентабельності.
3. Безперервність операцій	Персонал забезпечує безперебійну роботу всіх служб 24/7.	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня укомплектованість штату. – Запізнення або прогул змін. – Низька кваліфікація працівників. – Повільне реагування на проблеми гостей. 	<ul style="list-style-type: none"> – Збоїв в роботі готелю. – Порушення графіків. – Зростання кількості скарг. – Втрата довіри гостей.
4. Ризики, пов'язані з персоналом	Потенційні проблеми, що виникають через людський фактор, організацію праці, кадрову політику та кваліфікацію персоналу.	<p>Кадрові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока текучість персоналу; – недостатня кількість працівників у пікові години; – неправильний підбір кадрів. <p>Операційні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – помилки в обслуговуванні; – порушення стандартів сервісу; – низька якість комунікації з гостем. <p>Фінансові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – крадіжки, фроди, змови з постачальниками; – некоректні табелі; – завищені години. <p>Ризики безпеки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність медкнижок у працівників кухні; – порушення норм охорони праці. <p>Поведінкові ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – конфліктність, прогули, запізнення – емоційне вигорання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільність роботи служб. – Фінансові втрати. – Підвищення ризику перевірок та штрафів – Негативний вплив на імідж і рейтинги. – Збільшення витрат на навчання та найм нових працівників.

Таким чином, персонал у готельно–ресторанному бізнесі є стратегічним ресурсом, від якого залежить:

- якість сервісу і репутація (рівень задоволеності гостей, рейтинги);
- фінансовий результат (дохід, витрати, втрати);
- операційна стабільність (збої у роботі служб).

Тому внутрішній аудит трудових ресурсів стає критично важливим інструментом для оцінювання ефективності персоналу та покращення діяльності готелю чи ресторану.

9.2 Мета, завдання та об'єкти внутрішнього аудиту трудових ресурсів

Підприємство в умовах постіндустріального суспільства повинно безперервно розвиватися, орієнтуватися на управління процесами і персоналом. Ефективна діяльність будь–якої компанії неможлива без аналізу трудових показників, визначення резервів використання персоналу, умов праці і її оплати, соціально–трудових відносин. Комплексний аналіз всіх аспектів трудових показників може бути реалізований внутрішнім аудитом.

Під внутрішнім аудитом системи управління персоналом готельно–ресторанного підприємства розуміють як оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, так і отримання інформації про ефективність технологій управління персоналом.

Внутрішній аудит має стратегічне значення, оскільки дозволяє визначити, наскільки персонал використовується ефективно, економно та результативно. У сфері HoReCa, де якість обслуговування напряму залежить від роботи людей, аудит персоналу стає інструментом підвищення конкурентоспроможності та операційної стабільності.

Основні цілі внутрішнього аудиту:

1. Забезпечити ефективне, економне й результативне використання праці, що означає:

- визначити, чи відповідає чисельність персоналу реальним потребам підприємства;

– оцінити продуктивність праці в окремих підрозділах (Front Office, Служба ресторанного господарства, Housekeeping – служба номерного фонду, технічна служба експлуатації та ремонту);

- перевірити, чи немає надлишкових ставок або дублювання функцій;
- виявити втрати робочого часу та неефективні процеси.

Приклад.

У ресторані виявлено двох офіціантів у зміні, хоча середній потік гостей в обідній період вимагає чотирьох – результатом є повільне обслуговування та скарги гостей.

2. Підтвердити достовірність обліку зарплати та робочого часу, оскільки у готельно–ресторанному бізнесі часто фіксують такі проблеми:

- фальсифікація табелів;
- робота поза графіком;
- приховані понаднормові;
- неправильні розрахунки премій.

Аудит має переконатися, що оплата праці є законною, об’єктивною та відображає реальний вклад працівників.

3. Виявити ризики, що призводять до фінансових втрат та зниження якості сервісу, оскільки помилки персоналу можуть призводити до:

- втрат через некомпетентність персоналу;
- скарг гостей;
- компенсацій;
- високої плинності, що збільшує витрати на найм і навчання.

Завдання внутрішнього аудиту в готелі або ресторані (HoReCa) відображено в таблиці 9.3.

Основні джерела інформації для внутрішнього аудиту персоналу готелю / ресторану. Внутрішній аудит персоналу базується на аналізі документальних, фактичних, аналітичних та усних джерел інформації. Усі вони допомагають аудитору підтвердити достовірність даних, відповідність вимогам законодавства, а також оцінити ефективність управління персоналом.

Таблиця 9.3 – Завдання внутрішнього аудиту в готелі або ресторані (HoReCa)

Завдання внутрішнього аудиту	Що перевіряє аудитор	Приклади порушень / ситуацій
1. Оцінити відповідність персоналу стандартам готельно-ресторанного бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> – Професійні навички працівників. – Знання корпоративних стандартів сервісу. – Поведінкові компетенції (комунікація, стресостійкість, ввічливість). 	<ul style="list-style-type: none"> – Покоївка не знає нормативу часу прибирання номера (30 хвилин) → затримки заселення. – Офіціант не володіє технікою обслуговування → скарги гостей.
2. Перевірити достовірність табелів робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Відповідність табеля графіку змінності. – Відсутність завищених годин. – Відсутність підміни працівників. – Виявлення «мертвих душ». 	<ul style="list-style-type: none"> – У табелі вказано більше годин, ніж фактично відпрацював працівник. – Офіціант відмічений у зміні, хоча був відсутній. – Табель не співпадає з даними системи доступу.
3. Виявити фіктивні ставки, несанкціоновані премії	<ul style="list-style-type: none"> – Співставлення фактичних працівників із документами. – Перевірка підстав для преміювання. – Аналіз розрахунково-платіжних відомостей. 	<ul style="list-style-type: none"> – Працівник є в табелі, але реально не працює. – Премія нарахована працівнику, якого не було в зміні. – Фіктивні «резервні» ставки для роздуття зарплатного фонду.
4. Оцінити рівень дисципліни та текучості персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Запізнення та прогули – Незакриті зміни. – Аналіз причин звільнень. – Наявність exit-interview. – Рівень задоволеності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Плинність у Housekeeping > 40% (норма – до 20%). – Працівники звільняються без обговорення причин. – Часті конфлікти у зміні → ознака токсичного менеджменту.
5. Визначити адекватність системи мотивації	<ul style="list-style-type: none"> – Прозорість преміювання – Наявність KPI. – Справедливий розподіл чайових. – Умови для кар'єрного росту. – Наявність навчальних програм. 	<ul style="list-style-type: none"> – Премії нараховуються вибірково без критеріїв. – Чайові розподіляються не прозоро → конфлікти в команді. – Відсутні тренінги, персонал не проходить навчання НАССР чи сервісу.

Джерела інформації для внутрішнього аудиту персоналу HoReCa відображено в таблиці 9.4

Таблиця 9.4 – Джерела інформації для внутрішнього аудиту персоналу в готельно–ресторанному підприємстві

Категорія джерел	Конкретні документи / системи	Що дозволяють перевірити
1	2	3
1. Кадрова документація	<ul style="list-style-type: none"> – Накази (прийняття, переведення, звільнення). – Трудові договори / контракти. – Особові справи працівників. – Особові картки (форма П–2). – Посадові інструкції. – Штатний розпис. – Колективний договір (за наявності). 	<ul style="list-style-type: none"> – Законність оформлення персоналу. – Комплектність документації. – Відповідність окладів та посад. – Правильність кадрових процедур.
2. Документи з охорони праці та санітарії	<ul style="list-style-type: none"> – Журнали інструктажів (вступний, повторний). – Медичні книжки F&B і кухні – Протоколи медоглядів. – Акти розслідування нещасних випадків. – Документи НАССР. – Інструкції з охорони праці. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання вимог безпеки праці. – Санітарна безпека. – Наявність медичних допусків. – Рівень ризиків для здоров'я персоналу та гостей.
3. Облік робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Табелі робочого часу. – Графіки змінності. – Журнали виходу на зміну. – Логи систем доступу (ключ–карти, турнікети). – Дані POS–систем (активність офіціантів/барменів). 	<ul style="list-style-type: none"> – Достовірність робочих годин. – Відсутність «мертвих душ». – Виявлення підміни працівників. – Контроль понаднормових. – Фактичну присутність працівника.
4. Документи з оплати праці	<ul style="list-style-type: none"> – Нарахування зарплати. – Премії, надбавки. – Відомості щодо чайових. – Рахункові та платіжні відомості. – Податкові відрахування. – Положення про оплату праці й преміювання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Правильність нарахувань. – Виявлення фіктивних ставок. – Відсутність несанкціонованих виплат. – Прозорість премій і бонусів.

Продовження таблиці 9.4

1	2	3
5. Документи щодо навчання та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – Плани навчання. – Протоколи тренінгів. – Сертифікати НАССР, сервісу, техніки безпеки. – Атестаційні листи. – Програми адаптації нових працівників. 	<ul style="list-style-type: none"> – Кваліфікація персоналу. – Дотримання стандартів сервісу. – Рівень професійної підготовки. – Наявність обов'язкових навчань.
6. Фінансово–операційні документи	<ul style="list-style-type: none"> – Інвентаризаційні відомості (бар, склад, білизна). – Списання продуктів. – Звіти міні–барів. – Виробничі звіти кухні. – Звіти про завантаження номерів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка крадіжок і перевитрат. – Контроль food & beverage cost. – Робота F&B, Housekeeping, складу. – Розуміння реальної продуктивності підрозділів.
7. Первинна операційна інформація	<ul style="list-style-type: none"> – Скарги й побажання гостей. – Журнали Front Office. – Журнали Housekeeping. – Mystery Guest звіти. – Журнали роботи технічної служби. 	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень сервісу. – Типові помилки персоналу. – Проблемні ділянки роботи служб. – Якість комунікації з гостями.
8. Аналітика HR–служби	<ul style="list-style-type: none"> – Дані про текучість кадрів. – Статистика прогулів і запізнь. – Оцінка задоволеності персоналу (ESAT). – Навантаження на персонал. – Внутрішні KPI персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Причини звільнень і проблем у мотивації. – Ефективність HR–процесів. – Рівень дисципліни. – Стан корпоративної культури.
9. Інформаційні системи готелю / ресторану	<ul style="list-style-type: none"> – PMS (Opera, Fidelio, Shelter). – POS–системи (R–Keeper, Poster). – Системи доступу (Onity, VingCard). – Відеоспостереження. – CRM системи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Фактичну діяльність персоналу. – Контроль продажів. – Час перебування на роботі. – Дані щодо взаємодії з гостями.
10. Усні джерела та спостереження	<ul style="list-style-type: none"> – Інтерв'ю з працівниками. – Інтерв'ю з керівниками служб – Спостереження за роботою. – Оцінка поведінкових компетенцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Реальні проблеми, не зафіксовані в документах. – Психологічний клімат. – Командна взаємодія. – Відповідність стандартам у дії.

Об'єкти внутрішнього аудиту готельно–ресторанного підприємства відображено в таблиці 9.5.

Таблиця 9.5 – Об’єкти внутрішнього аудиту готельно–ресторанного підприємства

Об’єкт внутрішнього аудиту	Що включає перевірка	На що звертає увагу аудитор
1	2	3
Штатний розпис і фактична укомплектованість персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – Штатний розпис. – Фактична чисельність працівників. – Вакантні та зайві посади. – Дублювання функцій. 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи відповідає кількість персоналу потребам підприємства. – Виявлення фіктивних ставок. – Відповідність окладів займаним посадам.
Кадрові документи	<ul style="list-style-type: none"> – Накази (прийняття, переведення, звільнення). – Трудові договори / контракти. – Особові картки (П–2). – Посадові інструкції. – Журнали інструктажів (охорона праці, пожежна, санітарна). 	<ul style="list-style-type: none"> – Законність оформлення працівників. – Актуальність і повнота документів. – Наявність підписів працівників. – Дотримання трудового законодавства.
Табелі обліку робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Табелі за всі періоди. – Графіки змінності. – Журнали виходу на зміну – Дані систем доступу (ключ–карти, турнікети). – POS–активність (офіціанти, бармени). 	<ul style="list-style-type: none"> – Співпадіння фактичної присутності з табелями. – Наявність завищених годин. – Виявлення «мертвих душ» – Аналіз понаднормових і подвійних змін.
Документи щодо заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> – Нарахування окладів. – Премії, бонуси, надбавки. – Розподіл чайових – Відомості щодо відпусток і лікарняних. – Податкові відрахування. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відповідність окладів штатному розпису. – Виявлення фіктивних виплат або премій – Прозорість системи мотивації. – Правильність розподілу чайових.

Кінець таблиці 9.5

1	2	3
Документи з навчання та оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Програми навчання та адаптації. – Графіки тренінгів. – Протоколи проходження навчання. – Результати атестацій. – Сертифікати НАССР (кухня, F&B). 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи проходить персонал необхідне навчання – Наявність обов'язкових сертифікацій. – Оцінка кваліфікації працівників. – Дотримання стандартів сервісу та санітарії.

9.3 Методика проведення внутрішнього аудиту трудових ресурсів

Методика аудиту трудових ресурсів охоплює всі етапи перевірки: від підготовчого аналізу до проведення документального контролю, аналітичних процедур та спостережень за діяльністю персоналу.

У сфері готельно–ресторанного бізнесу вона має особливе значення через високий рівень змінності персоналу, сезонні коливання та критичну залежність сервісу від людського фактору.

1. Підготовчий етап аудиту – включає попередній аналіз інформації про персонал та визначення зони ризику за підрозділами. Це допомагає аудитору сформулювати фокус перевірки та зосередитися на найбільш проблемних службах.

1.1. Аналіз штатного розпису за 1–2 роки. При цьому аудитор досліджує:

- динаміку змін у штатному розписі;
- збільшення або скорочення окремих посад;
- появу нових, тимчасових або проектних ставок;
- відхилення між плановою та фактичною чисельністю персоналу.

Мета: виявити фіктивні ставки, надмірну чисельність або нестачу працівників у критичних підрозділах (раніше звільняли, не закрили вакансії,

сплески найму в сезон).

1.2. Аналіз рівня текучості персоналу. Особлива увага приділяється:

- Housekeeping (служба номерного фонду) (середня плинність 35–60%);
- F&B (служба ресторанного господарства) (висока сезонність і стрес);
- кухні (високий фізичний і психоемоційний тиск).

Аудитор визначає:

- річний коефіцієнт текучості,
- сезонні піки звільнень,
- тривалість працездатності працівників у компанії.

Високий показник текучості → ознака низької мотивації, поганих умов праці або помилок у менеджменті.

1.3. Аналіз HR–політик і процедур

Аудитор вивчає:

- положення про оплату праці;
- положення про преміювання;
- процедуру найму та адаптації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- стандарти сервісу (SOPs);
- політику навчання.

Мета: визначити, чи відповідають внутрішні політики вимогам законодавства та чи застосовуються на практиці.

1.4. Визначення ризиків за підрозділами

Аудитор визначає, які підрозділи є найбільш ризиковими (див. табл. 9.6).

Типові ризики підрозділів наведено в таблиці 9.6.

Таблиця 9.6 – Типові ризики підрозділів

Підрозділ	Типові ризики
1	2
Housekeeping (служба номерного фонду)	Фіктивні години, подвійні зміни, низький контроль якості, крадіжки, хаос у графіках

Кінець таблиці 9.6

1	2
F&B (служба ресторанного господарства)	Крадіжки алкоголю, непроведені чеки, некоректне списання продуктів, відсутність НАССР
Кухня	Санітарні порушення, неправильне списання, несертифіковані працівники
Front Office	Помилки у резервуваннях, некоректні розрахунки, недостовірність змінних звітів
Технічна служба	Приховані простої, неконтрольовані ремонти

Аудитор використовує основні документи та джерела інформації для проведення внутрішнього аудиту персоналу в готельно–ресторанних підприємствах, які відображено в таблиці 9.7.

Таблиця 9.7 – Документи та джерела інформації для проведення внутрішнього аудиту персоналу

Документ / джерело інформації	Що містить / приклади	Що перевіряє аудитор
1	2	3
1. Кадрові накази	<ul style="list-style-type: none"> – Накази про прийняття. – Накази про переведення. – Накази про відпустки. – Накази про звільнення. 	<ul style="list-style-type: none"> – Законність оформлення працівників. – Наявність дат, підписів, відповідності трудовим договорам. – Дотримання процедур
2. Особові справи працівників	<ul style="list-style-type: none"> – Заяви на прийняття. – Копії документів (паспорт, код). – Медичні книжки. – Характеристика, анкети. 	<ul style="list-style-type: none"> – Повноту і актуальність документів. – Наявність медичних допусків (особливо F&B, кухня). – Відповідність даних трудовим договорам
3. Табелі обліку робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> – Щоденні відмітки. – Графік виходів. – Понаднормові години. 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи відповідає табель графіку зміни. – Наявність завищених годин. – Співставлення з системою доступу. – Ознаки фальсифікації.

Кінець таблиці 9.7

1	2	3
4. Графіки змін	<ul style="list-style-type: none"> – План зміни на місяць. – Час початку/закінчення роботи. – Склад команди в зміні. 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи покривають зміни пікові години – Чи не працює персонал «подвійні зміни». – Чи дотримано норм відпочинку.
5. Система електронного контролю доступу (Mag-lock, Onity, VingCard)	<ul style="list-style-type: none"> – Логи входів і виходів персоналу. – Час доступу до службових зон.. 	<ul style="list-style-type: none"> – Фактичний час присутності на роботі. – Час відкриття службових дверей. – Перевірка підміни працівників.
5. Звітність про навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Протоколи тренінгів. – Сертифікати НАССР (кухня, F&B). – Результати атестацій. – Графіки навчання.. 	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень підготовки персоналу. – Наявність обов'язкових тренінгів (особливо НАССР, сервіс). – Чи проходять працівники регулярні навчання.
6. Документи з охорони праці та безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – Журнали інструктажів. – Акти з техніки безпеки. – Протоколи медоглядів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Чи пройдені всі інструктажі. – Допуск до роботи. – Санітарна та технічна безпека
7. Первинні операційні документи служб	<ul style="list-style-type: none"> – Журнал Front Office. – Журнал Housekeeping. – Листи контролю міні-барів. – Акти списання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Якість роботи в підрозділах. – Виявлення повторюваних проблем. – Фактична організація процесів
8. Скарги та звернення гостей	<ul style="list-style-type: none"> – Записи в PMS. – Онлайн-відгуки. – Заяви гостей у FO. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність проблем у роботі персоналу. – Системні помилки у сервісі
9. Інтерв'ю, співбесіди, спостереження	<ul style="list-style-type: none"> – Живе спостереження за роботою. – Опитування працівників. – Співбесіди з керівниками служб. 	<ul style="list-style-type: none"> – Реальні причини порушень – Психологічний клімат у команді. – Дотримання стандартів на практиці.

Сфера гостинності (HoReCa) характеризується високою залежністю від людського фактору, швидкими змінами кадрового складу, складними графіками роботи та інтенсивною взаємодією з гостями. Саме тому методи внутрішнього аудиту персоналу мають вирішальне значення для забезпечення ефективності готельно–ресторанного підприємства, стабільності сервісу та фінансової безпеки.

Методи проведення внутрішнього аудиту персоналу в готельно–ресторанному підприємстві відображено в таблиці 9.8.

Таблиця 9.8 – Методи проведення внутрішнього аудиту персоналу

Метод внутрішнього аудиту	Сутність методу	Що перевіряє аудитор / приклади
1	2	3
1. Тестування документів	Вибіркове дослідження кадрових документів для виявлення помилок та системних порушень.	Перевіряються: – накази (прийняття, переведення, звільнення). – таблиці робочого часу. – відомості зарплати. – медичні книжки. – журнали інструктажів. Мета: знайти повторювані помилки й відхилення від політик.
2. Інтерв'ю з керівниками служб	Усне опитування керівників підрозділів для виявлення проблем, не зафіксованих у документах.	Співбесіда з: – менеджером Housekeeping. – F&B менеджером. – шеф–кухарем. – менеджером Front Office. – HR–менеджером. Виявляються: конфлікти, токсичне керівництво, нестача персоналу, порушення дисципліни, реальні причини текучості.
3. Перехресна перевірка даних	Порівняння даних різних систем і документів для виявлення фальсифікацій і неточностей.	Порівнюється: – таблиці робочого часу. – система доступу (Mag–lock, Onity, VingCard). – активність у POS–системах (R–Keeper, Poster). <i>Приклад.</i> Офіціант у таблиці «працює», але чеків не пробив → можлива фіктивна присутність.

Кінець таблиці 9.8

1	2	3
4. Спостереження на робочому місці	Пряме спостереження за тим, як працює персонал у реальних умовах.	Оцінюється: – завантаженість персоналу. – дотримання стандартів сервісу (SOP). – стиль комунікації з гостями. – організація роботи команди Особливо ефективно для Housekeeping і F&B.
5. Аналітичні процедури	Аналіз ключових HR-показників для оцінки ефективності персоналу та виявлення ризиків.	Основні показники: Коефіцієнт плинності; Коефіцієнт продуктивності: – кількість прибраних номерів на покоївку; – кількість чеків на офіціанта; – дохід на працівника. Фонд оплати праці у % до виручки (Payroll to Revenue Ratio): – норма для готелів: 25–35%; – норма для ресторанів: 30–40%. Високе значення → неефективність використання персоналу.

Види кадрового аудиту (HR-аудиту) в HoReCa дозволяють комплексно оцінити роботу кадрової служби, забезпечити юридичну відповідність та оцінити якість виконання функцій, узгодити кадрову політику зі стратегією підприємства та впровадити найкращі практики та стандарти гостинності.

Види кадрового аудиту наведено в таблиці 9.9.

Таблиця 9.9 – Види кадрового аудиту

Вид HR-аудиту	Сутність	Що перевіряється / приклади	Коли застосовується в HoReCa
1	2	3	4
Комплексний аудит	Повна оцінка всіх напрямів HR-функції	– кадрове діловодство; – рекрутинг; – адаптація; – навчання і мотивація; – зарплатні процеси; – оцінювання персоналу.	Коли підприємство має системні проблеми; змінюється керівництво; готель готується до сертифікації чи ребрендингу.

Кінець таблиці 9.9

1	2	3	4
Тематичний аудит	Аналіз окремого напрямку HR-функції	<ul style="list-style-type: none"> – аудит рекрутингу; – аудит адаптації; – аудит навчання; – аудит оплати праці. 	При високій текучості; низькій якості сервісу; проблемах у конкретній службі (НК, F&B).
Юридичний аудит (аудит відповідності)	Перевірка відповідності законодавству та нормативам	<ul style="list-style-type: none"> – кадрові накази; – трудові договори; – медкнижки; – журнали інструктажів; – відповідність охороні праці та НАССР. 	Для уникнення штрафів; підготовка до перевірок; відкриття нового закладу; аудит кухні та F&B.
Функціональний аудит	Оцінка якості виконання конкретних HR-функцій	<ul style="list-style-type: none"> – ведення особових справ; – коректність табелів; – процес преміювання; – робота систем оцінювання персоналу. 	Коли потрібно перевірити точність документообігу, табелювання або системи преміювання.
Стратегічний аудит	Аналіз відповідності HR-стратегії загальним цілям підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – відповідність HR-цілей бізнес-стратегії; – ефективність структури персоналу; – бюджети на навчання; – кадровий резерв. 	У мережевих готелях; при розширенні бізнесу; при переході на нові стандарти обслуговування.
Аудит best practices (передові практики)	Порівняння HR-процесів із галузевими стандартами та лідерами ринку	<ul style="list-style-type: none"> – стандарти сервісу; – система Upselling; – програми адаптації; – сучасні методи мотивації; – міжнародні SOP. 	Коли підприємство хоче покращити сервіс, підвищити рейтинг, запровадити інновації або перейти на модель міжнародного бренду.

Таким чином, методика проведення внутрішнього аудиту у готельно-ресторанних підприємствах є комплексним та багатоступеневим процесом, який забезпечує системну оцінку роботи персоналу, ефективність управління трудовими ресурсами та відповідність діяльності вимогам законодавства і стандартам сервісу.

Аудит трудових ресурсів починається з підготовчого етапу, що

включає аналіз організаційної структури, штатного розпису, кадрової політики та ключових HR–показників. Це дозволяє визначити ризикові підрозділи, окреслити потенційні проблеми та сформулювати акценти перевірки.

Подальший збір документів – табелів обліку робочого часу, графіків змінності, кадрових наказів, особових справ, документів щодо навчання персоналу – створює базу для об’єктивної оцінки стану кадрового діловодства та достовірності інформації щодо персоналу. Перевірка електронних систем (POS, PMS) дає змогу провести перехресну верифікацію даних та виявити фіктивні години, підміну працівників або інші ознаки порушень.

На етапі фактичного контролю аудитор застосовує інтерв’ю з керівниками служб та спостереження на робочому місці. Ці методи дозволяють отримати інформацію, яка не відображена у документах, зокрема щодо дисципліни, мотивації, організаційної культури, управлінських проблем та взаємодії між працівниками. **Доповнюють перевірку аналітичні процедури:** розрахунок коефіцієнта текучості, оцінка продуктивності персоналу, аналіз структури фонду оплати праці та його співвідношення з виручкою.

Комплексне застосування зазначених методів дає змогу аудитору сформувати всебічну картину стану трудових ресурсів готельно–ресторанного підприємства. Це забезпечує можливість виявити ризики, попередити фінансові втрати, оптимізувати витрати на персонал, підвищити дисципліну та продуктивність працівників, а також сприяти покращенню якості сервісу, що є ключовим фактором конкурентоспроможності у сфері HoReCa.

У підсумку внутрішній аудит виступає не лише інструментом контролю, а й важливим механізмом розвитку персоналу, вдосконалення управлінських процесів і підвищення ефективності всього підприємства гостинності. Іншими словами, внутрішній аудит персоналу (кадровий аудит) – це незалежна експертиза стану справ в частині управління персоналом, яка реалізується через збір інформації, її аналізу і оцінки на її основі ефективності діяльності підприємства, використання трудового потенціалу, регулювання соціально–трудова відносин, а також розробку програми організаційних змін щодо роботи з персоналом.

Контрольні питання

1. Що таке внутрішній аудит персоналу і яку роль він відіграє у готельно–ресторанному підприємстві?
2. Які особливості праці в HoReCa впливають на проведення внутрішнього аудиту персоналу?
3. Чому персонал вважається ключовим нематеріальним активом готелю або ресторану?
4. Назвіть основні категорії персоналу готелю та їх функції.
5. Які основні завдання внутрішнього аудиту трудових ресурсів у сфері HoReCa?
6. Що входить до об'єктів внутрішнього аудиту трудових ресурсів? Наведіть не менше трьох прикладів?
7. Які документи перевіряються під час аналізу обліку робочого часу?
8. Які методи внутрішнього аудиту трудових ресурсів дозволяють виявити порушення, що не відображаються у документах?
9. Назвіть основні аналітичні показники, використовувані під час внутрішнього аудиту трудових ресурсів.
10. Які ризики пов'язані з персоналом у Housekeeping та F&B підрозділах?

ТЕМА 10 ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС– ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЮ

10.1 Бізнес–процеси в готельно–ресторанному бізнесі як об’єкт аудиту

10.2 Основні етапи розробки бізнес–процесів та етапи їх аудиту у готелях

10.3 Використання результатів аудиту для підвищення ефективності та якості сервісу в готелі

10.1 Бізнес–процеси в готельно–ресторанному бізнесі як об’єкт аудиту

Готельно–ресторанний бізнес належить до сфери послуг, де якість, швидкість і стабільність процесів безпосередньо впливають на задоволеність гостей, репутацію закладу та фінансовий результат. На відміну від виробничих підприємств, тут продукт не можна «переробити» або «повернути на склад» – кожна помилка відбувається в реальному часі перед клієнтом.

Саме тому управління бізнес–процесами стає критично важливим, а їх аудит – необхідним інструментом сучасного менеджменту.

Що таке бізнес–процес у готельно–ресторанному бізнесі?

Бізнес–процес – це логічно пов’язана послідовність дій, яка перетворює ресурси (персонал, час, продукти, інформацію) у цінність для гостя та бізнесу.

Для створення повністю керованого середовища для розробки бізнес– процесів у готелі необхідно, щоб готельні бізнес–процеси були:

- визначені;
- описані;
- структуровані / організовані;
- контрольовані;
- керовані;
- постійно вдосконалюванні.

У готельно–ресторанному бізнесі бізнес–процеси мають кілька характерних особливостей:

- вони орієнтовані на гостя,
- вони пов'язані між собою (помилка в одному процесі впливає на інші),
- вони часто залежать від людського фактору,
- вони мають високий рівень варіативності (різні гості, сезони, формати обслуговування).

При застосуванні в системі управління якістю готелю ці особливості підкреслює важливість наступного:

- розуміння та задоволення запитів гостей;
- необхідність нагляду за бізнес–процесами в умовах створення доданої вартості;
- досягнення результатів бізнес–процесів та їх ефективності;
- постійне вдосконалення бізнес процесів на основі неупередженої оцінки.

Основні групи бізнес–процесів у готелях і ресторанах.

Для цілей аудиту всі бізнес–процеси в готелі доцільно поділити на кілька груп, серед яких визначимо основні три групи:

1 Операційні (основні) процеси – процеси, які безпосередньо створюють послугу – бронювання номерів або столів, заселення та виселення гостей, приготування та подача страв, прибирання номерів, обслуговування в залі ресторану та інші (див. табл. 10.1).

Операційні або основні бізнес–процеси орієнтовані на досягнення задоволеності клієнтів (покупців / споживачів), тобто гостей готелю. Вони безпосередньо додають нової цінності продукту, тобто послугі. Вони ставляться у відповідність запитам гостей готелю і є рушієм їх задоволення. Основні бізнес–процеси, процеси виконання чи реалізації – це бізнес–процеси, результат яких у вигляді товару чи послуги має пряму вартість на ринку. План і продукт при їх створенні містяться в основних бізнес–процесах, що є сильно інтегрованими. Основні бізнес–процеси називаються горизонтальними процесами.

Таблиця 10.1 – Операційні бізнес–процеси готелю

Назва операційного бізнес–процесу	Коротка характеристика процесу
1. Процес прийому та реєстрації гостей (check–in)	Реєстрація гостей, перевірка документів, надання інформації, поселення
2. Процес розміщення гостей	Передача номерів, координація з хаускіпінгом, контроль готовності номерів
3. Процес обслуговування проживання	Забезпечення комфорту гостей протягом усього періоду перебування
4. Процес виселення гостей (check–out)	Розрахунок, прийом номеру, завершення обслуговування
5. Процес прибирання номерів (housekeeping)	Поточне та генеральне прибирання, контроль чистоти
6. Процес прання та обробки білизни	Прання, прасування, облік та заміна білизни
7. Процес технічного обслуговування номерів	Усунення несправностей, профілактичні роботи
8. Процес бронювання номерів	Прийом і підтвердження бронювань через різні канали
9. Процес управління номерним фондом	Контроль завантаженості, статусів номерів, оптимізація використання
10. Процес обслуговування гостей у ресторані	Прийом замовлень, подача страв і напоїв
11. Процес приготування страв і напоїв	Кулінарне виробництво відповідно до стандартів
12. Процес room–service	Доставка їжі та напоїв у номери
13. Процес організації сніданків (breakfast service)	Планування, підготовка та обслуговування сніданків
14. Процес обслуговування банкетів та заходів	Проведення конференцій, весіль, корпоративних подій
15. Процес роботи з рекламаціями та скаргами гостей	Реєстрація, аналіз і вирішення проблем
16. Процес надання додаткових послуг	СПА, фітнес, трансфер, екскурсії
17. Процес обслуговування VIP–гостей	Індивідуальний сервіс, персоналізований підхід
18. Процес зберігання багажу гостей	Прийом, зберігання та видача багажу
19. Процес інформування гостей	Надання інформації про послуги та місцеву інфраструктуру
20. Процес забезпечення безперервності сервісу	Координація між підрозділами в пікові періоди

Операційні процеси – саме ті процеси, з якими гість контактує безпосередньо. Саме ці процеси найчастіше стають об’єктом внутрішнього аудиту, перевірок якості сервісу та аналізу скарг та відгуків.

2. Підтримуючі процеси – вони не створюють цінність напряму, але забезпечують стабільність (див. табл. 10.2), до них, зокрема, належать:

- закупівлі та склад,
- управління персоналом,
- навчання і адаптація працівників,
- технічне обслуговування,
- бухгалтерський і фінансовий облік.

Процеси підтримки, які також називаються логістичними або ресурсними бізнес–процесами, спрямовані на досягнення задоволення внутрішніх користувачів у структурі готелю. Вони здатні створити додаткову цінність (додану вартість) для гостя. Однак, цей вплив на створення доданої вартості є опосередкованим і здійснюється завдяки підтримці основних бізнес–процесів. Процеси підтримки – це допоміжні бізнес–процеси, що забезпечують підтримку основних бізнес–процесів. Що стосується спрямованості процесів підтримки на основні бізнес–процеси, їх також називають вертикальними процесами.

Таблиця 10.2 – Підтримуючі бізнес–процеси готелю

Підтримуючий процес	Характеристика	Приклади діяльності
1 Управління персоналом	Забезпечення кадрами	Підбір, адаптація, навчання
2 Фінансове управління	Контроль ресурсів	Бюджетування, облік
3 Закупівлі	Забезпечення матеріалами	Вибір постачальників
4 Управління інформацією	Обробка даних	PMS, звітність
5 Утримання інфраструктури	Технічна готовність	Ремонт, профілактика
6 Продажі	Реалізація послуг	Контракти, пакети

Таким чином, **підтримуючі бізнес–процеси** – це процеси, які не створюють послугу безпосередньо, але забезпечують ресурси, умови та стабільність для виконання операційних процесів. Без ефективних підтримуючих процесів операційні процеси стають нестабільними, зростають витрати на операційну діяльність готелю та виникають системні збої.

3. Управлінські процеси – це процеси прийняття рішень (див. табл. 10.3), які спрямовані на:

- планування бюджету,
- контроль витрат,
- управління якістю,
- маркетинг і ціноутворення,
- стратегічний розвиток готелю.

Управління бізнес–процесами важливе для розвитку основних бізнес–процесів, а також процесів підтримки. Це бізнес–процеси розвитку, планування, управління якістю та управління готельною організацією. Через цілісність та вплив на основні бізнес–процеси управлінські бізнес–процеси називають вертикальними процесами.

Таблиця 10.3 – Управлінські бізнес–процеси готелю

Управлінський процес	Зміст процесу	Роль у готелі
Управління готелем	Загальне керівництво	Координація системи
Стратегічне планування	Визначення цілей	Напрямок розвитку
Процес розвитку	Інновації, зміни	Конкурентоспроможність
Маркетинг	Формування попиту	Завантаженість
Управління якістю	Контроль стандартів	Стабільність сервісу
Управління екологією	Екологічна відповідальність	ESG–репутація
Соціальна відповідальність	Відповідальність бізнесу	Лояльність персоналу
Безпека та охорона праці	Захист персоналу і гостей	Мінімізація ризиків

Таким чином, операційні процеси відповідають за досвід гостя; підтримуючі процеси – за стабільність і ресурси та управлінські процеси – за стратегічний результат.

Чому бізнес–процеси потребують аудиту? Тому що, готельно–ресторанний бізнес є динамічним середовищем, де постійно змінюються потоки гостей, персонал, стандарти, технології, зовнішні умови (сезонність, конкуренція, кризи).

Навіть якщо на певному етапі бізнес–процеси були добре спроектовані, з часом вони деформуються під впливом практики.

Ці деформації часто непомітні для керівництва, але відчутні для персоналу і гостей.

Навіть у добре працюючому готелі або ресторані з часом виникають:

- а) неформальні правила;
- б) дублювання функцій;
- в) «вузькі місця»;
- г) приховані втрати часу і ресурсів;
- д) конфлікти відповідальності між підрозділами.

Неформальні правила – це неписані норми поведінки, які не зафіксовані в стандартах, не затверджені керівництвом, але реально визначають, як саме працює процес.

Такі неформальні правила виникають як реакція персоналу на незручні або нереалістичні інструкції, на дефіцит часу чи ресурсів та на прогалини в управлінні. Іноді можна почути: «Ми так завжди робимо, бо швидше», «Це правило можна не виконувати, якщо керівника немає» або ж «Цей етап пропускаємо, бо він зайвий».

Наприклад, на рецепції готелю офіційно прописано «повний check–in», але фактично частину даних не перевіряють, документи оформлюють «потім» та стандарти обслуговування виконують вибірково.

Такий підхід до роботи рецепції має дуже негативні наслідки, до яких ми можемо віднести розрив між формальними стандартами і реальною

практикою; залежність якості сервісу від конкретного працівника; складність навчання нових співробітників; зростання операційних і юридичних ризиків та ін.

Дублювання функцій. Дублювання функцій виникає тоді, коли кілька підрозділів виконують однакові або схожі дії, або ж відповідальність працівників готелю змита, немає чітко визначеного «власника процесу». Таке дублювання часто трапляється в готелях, що швидко зростали, змінювали організаційну структуру або ж додавали нові сервіси без перегляду процесів.

Приведемо приклади дублювання функцій у готелі:

- рецепція і відділ бронювання паралельно вносять дані в систему;
- адміністратор і менеджер контролюють одні й ті самі показники;
- ресторан і бухгалтерія окремо ведуть облік списань.

Таке дублювання може призвести до появи зайвих витрат часу і праці, до плутанини в даних та до взаємних претензії між підрозділами і зниженням швидкості прийняття ефективних управлінських рішень.

З точки зору аудиту, дублювання функцій – це прихована неефективність, яку не завжди видно у фінансових звітах, але яка суттєво впливає на результат діяльності готелю.

«Вузькі місця» в процесах можна визначити як етап процесу, який обмежує швидкість усього процесу надання послуг в готелі, створює черги, затримки або перевантаження, не відповідає реальному обсягу проведених та наданих операцій. У готельно–ресторанному бізнесі вузькі місця часто виникають через:

- сезонні піки;
- нестачу персоналу;
- ручні операції;
- застарілі процедури.

До практичних прикладів появи «вузьких місць» можна віднести наступні події як: один адміністратор на рецепції у години заїзду; один кухар на холодному цеху під час сніданків; ручна перевірка номерів перед

заселенням. І наслідками таких подій стають черги і очікування гостей, нервова атмосфера для персоналу, помилки через перевантаження, що в свою чергу, призводить до появи негативних відгуків, які не пов'язані безпосередньо з якістю продукту.

Таким чином, оптимізація бізнес–процесів не повинна починатися «загалом», а саме з пошуку вузьких місць.

Приховані втрати часу і ресурсів – це ресурси, які не відображаються прямо у звітах, які сприймаються як «норма» та накопичуються поступово. У сфері послуг такі втрати особливо небезпечні, бо вони неочевидні, розпорошені, часто виправдовуються «специфікою сервісу». Як приклад втрат в роботі готелю можна привести:

- очікування погодження рішень;
- повторне введення інформації;
- надлишкові запаси;
- простої персоналу між піковими періодами;
- перевитрати продуктів у ресторані.

Поява таких прихованих втрат часу та ресурсів призводить до зростання собівартості послуг, до перевантаження персоналу без зростання результату та до зниження конкурентоспроможності готелю.

Зазначимо, що внутрішній аудит дозволяє перетворити такі «звичні незручності» на вимірювані проблеми та допомагає в розробці дієвих управлінських рішень щодо їх зменшення.

Конфлікти відповідальності між підрозділами. Такі ситуації можуть виникати, коли не визначено, хто відповідає за результат процесу, або процес проходить через кілька підрозділів, або оцінка результату фокусується на функціях, а не на самому процесі.

До таких типових ситуацій ми можемо віднести ситуації, коли:

- рецепція звинувачує housekeeping у неготових номерах;
- housekeeping звинувачує рецепцію у хаотичних заїздах;
- ресторан звинувачує закупівлі у якості продуктів;

– закупівлі звинувачують фінанси у затримках оплат та ін.

І як наслідки у готелі з'являються внутрішні конфлікти, відбувається втрата командної взаємодії, при цьому фокус акцентується на захисті, а не на результаті та страждає гість, хоча «ніхто формально не винен».

І саме проведення внутрішнього аудиту бізнес–процесів дозволить визначити власника процесу, розмежувати відповідальність серед працівників готелю та перевести конфлікти у площину фактів і рішень.

Таким чином, зазначимо, що проблеми в готельно–ресторанному бізнесі рідко виникають раптово. Найчастіше проблеми накопичуються поступово та більшість із них пов'язані не з людьми, а з бізнес–процесами.

Саме тому, системний внутрішній аудит бізнес–процесів стає вагомим та актуальним інструментом ранньої діагностики, способом підвищення ефективності діяльності готелю та основою його сталого розвитку в сучасних умовах невизначеності та мінливості зовнішнього оточення.

10.2 Основні етапи розробки бізнес–процесів та етапи їх аудиту у готелях

Головним завданням управління готелем під час розробки бізнес–процесів є чітко визначити, як саме відбувається робота, що є початком процесу, які дії виконуються послідовно та який результат має бути отриманий у кінці. Простіше кажучи, керівництво готелю повинно описати шлях перетворення запитів і ресурсів у готову послугу для гостя. Це дозволяє зрозуміти, хто, що і в якій послідовності робить у межах конкретного процесу.

Ефективно виконати це завдання можливо лише тоді, коли в готелі застосовується єдина методологія розробки бізнес–процесів, яка є частиною системи управління якістю. Не має принципового значення, чи створена ця методологія самим готелем, чи запозичена з інших джерел – важливо, щоб усі процеси розроблялися за однаковими правилами.

На практиці команди, які займаються розробкою бізнес–процесів, часто не впевнені, чи правильно вони приймають рішення. Тому доцільно

використовувати структурований підхід, який передбачає чітку послідовність етапів і допомагає уникнути помилок.

Розробка бізнес–процесів у готелі – це не просто написання інструкцій. Це послідовна робота з опису того, як саме готель надає послуги гостям, хто за що відповідає та як контролюється якість.

Щоб бізнес–процесів у готелі був зрозумілим і керованим, його поділяють на кілька логічних етапів.

1. Ідентифікація бізнес–процесу.

Перший крок – зрозуміти, який саме процес ми розробляємо. На цьому етапі визначають назву процесу (наприклад, прийом і розміщення гостей) та керівника процесу (того, хто відповідає за результат), основну мету процесу, що є початком процесу (вхід) і що є його результатом (вихід) та визначають правила та ресурси, за допомогою яких процес виконується.

Також важливо з'ясувати, хто користується результатами процесу – це можуть бути гості, інші підрозділи готелю або керівництво. Наприкінці цього етапу визначаються основні етапи процесу.

Проте, з часом цілі бізнес–процесу можуть змінитися, або власник процесу може фактично не виконувати свої функції, або ж процес може втратити зв'язок із потребами гостей.

Тому виникає потреба у внутрішньому аудиті, який перевіряє чи актуальна мета процесу, чи зрозуміла відповідальність та чи відповідає процес реальним потребам готелю.

2. Побудова контекстної діаграми, яка показує процес у загальному вигляді, без деталей.

Вона відповідає на наступні запитання:

- що надходить у процес;
- за якими правилами він виконується;
- за допомогою яких ресурсів;
- який результат отримується.

Така діаграма відображає взаємозв'язок між вхідними даними,

елементами управління, правилами та механізмами, що забезпечують перетворення входу у вихід. Цей етап допомагає побачити процес «зверху» та зрозуміти його місце в системі управління готелем.

З часом, на практиці, з'являються нові правила, не відображені в моделі, або ж використовуються неузгоджені ресурси, або частина входів або виходів ігнорується. І тоді внутрішній аудит дозволяє виявити розрив між моделлю та реальністю, неформальні правила, які існують в роботі готелю, неузгоджені управлінські впливи.

3. Формування статичної моделі бізнес–процесу.

Статична модель відображає логічну послідовність етапів процесу як його складових частин. На цьому етапі визначаються структурні підрозділи готелю, у межах яких реалізуються окремі етапи, а також встановлюються контрольні точки для вимірювання ключових показників ефективності. Така модель наочно показує послідовність дій у процесі та які підрозділи готелю беруть участь у бізнес–процесі, показує де необхідно здійснювати контроль.

На цьому етапі визначаються контрольні точки, у яких згодом будуть вимірюватися показники ефективності (час, якість, кількість помилок).

Оскільки з часом етапи можуть виконуватися не в тій послідовності або контрольні точки можуть ігноруватися чи може з'являються зайві або дубльовані дії, виникає необхідність у внутрішньому аудиті, який перевіряє чи збережена логіка процесу, чи не виникли «вузькі місця», чи контроль здійснюється там, де це потрібно.

4. Опис бізнес–процесу.

На цій фазі деталізуються запити, що виникають унаслідок потреб гостей, а також вимоги, сформовані на основі стандартів, норм, правил, методик і ресурсів. Визначаються цілі процесу, способи їх досягнення та допустимі відхилення, які фактично формують мінімально прийнятний рівень якості бізнес–процесу. Також обов'язково описується словами та враховуються потреби та очікування гостей, вимоги стандартів і правил, ресурси, які використовуються.

Це дозволяє зрозуміти, коли процес працює нормально, а коли потребує втручання. Проте, без проведення внутрішнього аудиту опис може залишатися формальним чи персонал може діяти «по–своєму», або мінімальний рівень якості не контролюється. Тому аудит дозволяє порівняти опис із реальною практикою, оцінити дотримання стандартів та визначити, чи не занижений або завищений рівень якості.

5. Розробка діаграми декомпозиції бізнес–процесу.

Діаграма декомпозиції є методологічно обґрунтованим графічним відображенням процесу з розподілом на всі його етапи. Вона демонструє логічну послідовність розвитку процесу та визначає для кожного етапу вхідні дані, правила, елементи управління, механізми та вихід. Така діаграма відображає технологію виконання процесу.

Наприклад, процес прийому та розміщення гостей може включати такі етапи:

- аналіз запиту гостя;
- прийом гостя;
- розміщення гостя;
- обслуговування гостя;
- надання додаткових послуг та привітання гостя;
- завершальні заходи.

Цей етап дозволяє побачити процес як технологію виконання роботи.

Проте, на практиці, окремі етапи можуть пропускатися, деякі етапи виконуватися формально та відповідальність може розмиватися. І тоді саме внутрішній аудит допомагає, коли перевіряє чи виконуються всі етапи, які з них є проблемними та де виникають затримки або помилки.

6. Деталізація етапів процесу.

Тут кожен етап процесу описується ще точніше, визначається що є входом і виходом, хто виконує роботу та за якими правилами вона здійснюється, визначається у якому підрозділі готелю це відбувається. За необхідності розробляються письмові процедури та інструкції, щоб уникнути

помилки і різного трактування дій персоналом.

Але, з часом, інструкції застарівають, персонал їх не використовує чи нові працівники навчаються неформально. І тоді аудит допомагає оцінити актуальність процедур, перевірити рівень дотримання інструкцій та виявити потребу в навчанні персоналу.

7. Формування динамічної моделі бізнес–процесу.

Динамічна модель показує, як процес реально працює в організаційній структурі готелю. Вона відповідає на запитання хто і де виконує кожен етап, як підрозділи взаємодіють між собою та хто несе відповідальність за виконання.

Презентація цієї моделі допомагає персоналу краще зрозуміти свою роль у відповідному окремому бізнес–процесі готелю.

Визначимо, що можуть виникнути типові проблеми, а саме може виникнути слабка координація між службами, або конфлікти відповідальності чи затримки через погану комунікацію.

І знову, саме внутрішній аудит аналізує взаємодію підрозділів, виявляє інформаційні розриви та знижує міжфункціональні конфлікти.

8. Встановлення відповідальності за процес.

Наступним кроком є чітке закріплення відповідальності за кожен етап і окремі дії в межах процесу. Це створює передумови для формування управлінської команди бізнес–процесу, яку очолює менеджер процесу. Такий підхід забезпечує моделювання організаційних процесів на основі командної взаємодії, що сприяє командній роботі та зменшує конфлікти між підрозділами.

Коли на практиці відповідальність формально визначена, але не реалізується в готелі, або рішення приймаються без повноважень чи відсутній реальний контроль, саме внутрішній аудит перевіряє чи працює система відповідальності, чи має менеджер процесу реальні повноваження та хто фактично контролює результат.

9. Розробка плану вимірювань.

План вимірювань ґрунтується на визначених межах допустимих відхилень, у межах яких процес зберігає надійність. Він визначає контрольні точки, цільові значення показників, допустимі відхилення та методи вимірювання. На основі результатів вимірювань і їх порівняння з цільовими показниками здійснюється управління процесом і впроваджуються коригуючі дії. Керівництво може оцінювати ефективність того чи іншого бізнес–процесу та приймати коригуючі рішення.

План вимірювань робить процес більш керованим, проте на практиці буває так, що без аудиту показники можуть не вимірюватися, дані можуть бути неточними та КРІ можуть не впливати на рішення. Тоді внутрішній аудит перевіряє коректність показників, оцінює досягнення цільових значень та ініціює коригуючі дії.

10. План інформаційного забезпечення процесу.

Цей план визначає, які учасники бізнес–процесу надають інформацію, хто є її отримувачем, у які моменти здійснюється передача даних та які можливі інформаційні конфлікти. Чіткий інформаційний обмін дозволяє: уникнути непорозумінь серед працівників готелю та менеджерів вищої та середньої ланки управління, зменшити можливі конфлікти та забезпечити безперервність бізнес–процесу в готелі.

Цей етап регулює обмін інформацією. Проте дуже часто в готелі виникають поширені проблеми, такі як запізніла або неповна інформація, дублювання повідомлень чи інформаційні конфлікти. А внутрішній аудит дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, зменшити кількість помилок та підвищити швидкість прийняття рішень.

11. Формування документації бізнес–процесу.

Завершальним етапом є створення процесної документації, що включає опис процедур для окремих етапів, а також розробку документів нижчого рівня: робочих інструкцій, контрольних списків, планів коригуючих дій тощо.

Документація забезпечує стабільність процесу та однакове виконання

роботи незалежно від персоналу. Але, без регулярного аудиту документи стають формальністю, фактична робота відхиляється від опису та зростають ризики перевірок і конфліктів. І саме на допомогу приходять внутрішній аудит, який перевіряє актуальність документації, відповідність практики документам та необхідність оновлення процедур.

Таким чином, бачимо, що **кожен етап розробки бізнес–процесу створює об’єкт для внутрішнього аудиту**. Розробка бізнес–процесів у готелі – це поетапна робота, яка дозволяє чітко описати діяльність підприємства, визначити відповідальність і забезпечити контроль якості. Простота, послідовність і вимірюваність процесів є основою ефективного управління готелем. При цьому, внутрішній аудит забезпечує живий зв’язок між моделлю та реальною роботою. Без аудиту бізнес–процеси поступово втрачають ефективність і контроль.

Отже, внутрішній аудит є не перевіркою «після», а постійним інструментом підтримки якості та розвитку готелю. Він стає системним аналізом процесів з метою оцінки їх ефективності, відповідності стандартам, раціональності використання ресурсів та оцінки їх впливу на якість сервісу та фінансові результати діяльності готелю.

У готельно–ресторанному бізнесі аудит завжди має подвійну спрямованість. З боку бізнесу це внутрішній аудит витрат, прибутку та контролю, а з боку гостя – аудит якості, комфорту та отриманих емоцій.

Логіка аудиту будується на кількох ключових принципах:

1) Процес важливіший за окрему людину.

Якщо помилка повторюється – проблема не в персоналі, а в процесі.

2) Факти важливіші за думки.

Аудит базується на спостереженнях, цифрах, таймінгах, документах.

3) Клієнтський шлях – центральна точка аналізу.

Усі процеси оцінюються через призму досвіду гостя.

4) Аудит – це інструмент розвитку, а не покарання.

Основні етапи аудиту бізнес–процесів наступні:

1. *Підготовчий етап, на якому визначається мета аудиту (зниження витрат, підвищення якості, оптимізація персоналу), обираються процеси для аналізу та формуються критерії оцінки. Наприклад, метою може бути: «Скорочення часу заселення гостей без зниження якості сервісу».*

2. *Етап опису та моделювання процесів, на якому аудитор або менеджер фіксує як процес описаний у стандартах та як він відбувається реально. Часто саме тут виявляється розрив між «як має бути» і «як є».*

Наприклад. стандарт заселення – 5 хвилин, а фактичний час становить 12–15 хвилин через дублювання перевірок.

3. *Етап аналізу ефективності процесу, на якому оцінюється тривалість бізнес–процесу, кількість задіяних працівників, витрати ресурсів та кількість помилок або скарг. Особливу увагу приділяють вузьким місцям таким, як черги, простої, надмірний контроль та зайві погодження.*

4. *Етап оцінки відповідності стандартам і очікуванням гостей, за яким бізнес–процеси порівнюються з внутрішніми стандартами, з галузевими практиками та з очікуваннями цільової аудиторії. Наприклад, для бізнес–готелю швидкість важливіша за емоційність, а для курортного готелю – навпаки.*

5. *Етап формування висновків і рекомендацій, за яким результатом аудиту стає перелік проблем, причини їх виникнення та практичні рекомендації щодо змін. Важливо, щоб рекомендації внутрішнього аудитора були реалістичними, економічно обґрунтованими та зрозумілими персоналу.*

10.3 Використання результатів аудиту для підвищення ефективності та якості сервісу в готелі

Якість сервісу в готельно–ресторанному бізнесі не створюється окремими діями персоналу або одноразовими управлінськими рішеннями. Вона є результатом узгодженої роботи всіх бізнес–процесів, які формують єдиний ланцюг створення цінності для гостя. Кожен етап цього ланцюга – від

бронювання до завершення обслуговування – впливає на загальне враження клієнта. Саме тому внутрішній аудит бізнес–процесів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної якості сервісу.

Аудит бізнес–процесів має сенс лише тоді, коли його результати використовуються на практиці:

1. Вплив аудиту на якість сервісу. Якість сервісу в готельно–ресторанному бізнесі формується не окремими діями, а цілісним ланцюгом процесів. У готелі або ресторані гість оцінює сервіс цілісно, а не окремими елементами. Навіть якщо більшість дій виконано добре, один збій у процесі може знецінити весь досвід гостя. Наприклад швидке бронювання не компенсує довгий check–in, або чистий номер не перекриває грубе спілкування персоналу, чи смачна їжа не врятує враження від повільного обслуговування.

А внутрішній аудит дозволяє розглядати сервіс як систему взаємопов’язаних процесів, а не як набір окремих функцій. Саме завдяки аудиту можна скоротити час очікування гостей, зменшити кількість помилок, підвищити передбачуваність сервісу та створити єдиний стандарт обслуговування.

Наприклад, аудит може показати, що проблема негативних відгуків полягає не в персоналі, а в перевантаженому графіку чи в відсутності чітких інструкцій, а може в нераціональному розподілі змін. Також стабільність сервісу є не менш важливою, ніж його високий рівень. Гості очікують, що якість буде однаковою незалежно від зміни персоналу, що стандарти дотримуватимуться у пікові та непікові періоди, що сервіс не погіршиться через сезонні або кадрові проблеми. І внутрішній аудит перевіряє дотримання стандартів, виявляє відхилення від встановлених процедур та сприяє коригуванню процесів до того, як проблеми стануть системними.

Таким чином аудит забезпечує передбачуваність і керованість сервісу.

2. Аудит як інструмент управління персоналом. Результати аудиту часто використовуються для коригування посадових інструкцій, навчання персоналу, розробки мотиваційних програм чи формування кадрового

резерву. Важливо, що аудит дозволяє зняти персональні звинувачення, пояснити логіку змін та залучити працівників до покращень.

Також важливим є те, що якість сервісу напряму залежить від персоналу, але аудит не повинен сприйматися як інструмент покарання. Навпаки, правильно організований аудит знімає персональну відповідальність за системні помилки, пояснює логіку стандартів, допомагає персоналу краще розуміти свою роль у загальному процесі. Це сприяє формуванню сервісної культури, де кожен працівник знає очікуваний результат, дії узгоджені між підрозділами та зменшується кількість конфліктів і стресу.

3. Фінансовий ефект аудиту. У готельно–ресторанному бізнесі фінансовий результат формується не лише рівнем цін або завантаженістю номерів, а передусім ефективністю бізнес–процесів. Навіть за стабільного попиту готель може втрачати прибуток через неузгоджені дії, зайві витрати, помилки в управлінні ресурсами та відсутність контролю. Саме тому внутрішній аудит бізнес–процесів є важливим фінансовим інструментом управління. Правильно проведений аудит бізнес–процесів дає зниження операційних витрат, оптимізацію запасів, скорочення втрат продуктів та кращий контроль доходів.

Навіть невеликі зміни (наприклад, оптимізація закупівель або графіків змін) можуть дати значний фінансовий результат.

В управлінні персоналом внутрішній аудит дозволяє оптимізувати графіки змін, зменшити понаднормові години, скоротити плинність кадрів, знизити витрати на навчання через стандартизацію.

Аудит housekeeping та технічного обслуговування є піддрунтям скорочення повторних прибирань, оптимізації використання інвентарю, зменшення аварійних ремонтів завдяки профілактиці.

Внутрішній аудит ресторанів і закладів харчування в готелі сприяє зменшенню списань продуктів, оптимізації порцій і меню та контролю собівартості страв.

У сукупності це все дає відчутний фінансовий ефект без зниження якості

сервісу.

Аудит впливає не лише на витрати, а й на збільшення доходів. Це призводить до підвищення завантаженості готелю. Завдяки аудиту покращується робота з бронюваннями, зменшується кількість помилок та overbooking, оптимізується управління номерним фондом. Це сприяє зростанню таких показників, як Occupancy Rate, RevPAR, ADR. Стабільна якість сервісу також підвищує лояльність гостей, стимулює повторні бронювання та знижує витрати на залучення нових клієнтів.

4. Аудит бізнес–процесів як основа сталого розвитку готелю. У сучасних умовах аудит бізнес–процесів стає елементом системи якості, інструментом антикризового управління та основою для цифровізації процесів.

Готелі та ресторани, які регулярно аналізують свої процеси, легше адаптуються до мін попиту, до сезонності, до кадрових проблем та до кризових ситуацій.

Система управління якістю в готелі ґрунтується на процесному підході, коли кожна послуга розглядається як результат взаємопов'язаних процесів. Аудит у цій системі виконує роль механізму зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити наскільки процеси відповідають встановленим стандартам, чи досягаються заплановані показники якості, чи зберігається стабільність сервісу в різних умовах.

Завдяки регулярному аудиту стандарти не залишаються формальними документами, процеси постійно коригуються відповідно до реальних потреб гостей та формується культура якості на всіх рівнях управління. Таким чином аудит стає невід'ємною частиною системи забезпечення якості, а не одноразовою перевіркою.

Готельний бізнес особливо чутливий до кризових явищ: сезонних коливань попиту, економічної нестабільності, кадрового дефіциту або змін у поведінці споживачів. У таких умовах аудит бізнес–процесів виконує антикризову функцію. Він дозволяє швидко ідентифікувати процеси, що

створюють надмірні витрати, визначити критичні «вузькі місця», виявити процеси, які можна оптимізувати без втрати якості сервісу. Замість скорочення персоналу або хаотичних рішень, керівництво отримує обґрунтовані дані для прийняття зважених управлінських рішень. Аудит у цьому випадку сприяє збереженню фінансової стійкості та репутації готелю.

5. Аудит як основа цифровізації бізнес–процесів. Цифровізація готельної діяльності неможлива без попереднього аналізу процесів. Автоматизація неефективного або хаотичного процесу лише посилює існуючі проблеми. Саме тому аудит бізнес–процесів є базовим етапом цифрової трансформації. Результати аудиту дозволяють визначити процеси, готові до автоматизації, усунути дублювання функцій, стандартизувати дії персоналу перед впровадженням ІТ–рішень та оцінити доцільність інвестицій у цифрові інструменти.

Таким чином аудит бізнес–процесів в готелі забезпечує усвідомлену та економічно обґрунтовану цифровізацію.

6. Аудит бізнес–процесів як складова екологічної та соціальної складової сталого розвитку готелю. Сталий розвиток готелю охоплює не лише економічні, а й екологічні та соціальні аспекти. Аудит бізнес–процесів дозволяє оцінити споживання ресурсів (вода, енергія, матеріали), зменшити втрати та нераціональне використання, оптимізувати умови праці персоналу та підвищити рівень безпеки та соціальної відповідальності.

У результаті аудит бізнес–процесів готелю сприяє формуванню ESG–орієнтованої моделі управління, яка стає дедалі важливішою для сучасних готелів.

Таким чином, можемо зазначити, що аудит бізнес–процесів у готелі є ключовим інструментом забезпечення його сталого розвитку. Він поєднує систему управління якістю, антикризове управління та цифровізацію, створюючи умови для довгострокової конкурентоспроможності готельного підприємства.

Контрольні питання

1. У чому полягає сутність процесного підходу до управління готелем і чому він є основою формування якості сервісу?
2. Поясніть, чому бізнес–процеси в готелі з часом втрачають ефективність навіть за стабільної роботи підприємства.
3. Які основні типи бізнес–процесів виділяють у готелі та яку роль кожна група відіграє у створенні готельної послуги?
4. Розкрийте логіку та значення ідентифікації бізнес–процесу як першого етапу його розробки. Які ризики виникають за відсутності аудиту на цьому етапі?
5. У чому полягає призначення контекстної діаграми бізнес–процесу та яку роль вона відіграє у внутрішньому аудиті?
6. Поясніть різницю між статичною та динамічною моделями бізнес–процесу та їх значення для управління якістю в готелі.
7. Чому план вимірювань є критично важливим елементом управління бізнес–процесом і як внутрішній аудит впливає на ефективність КРІ?
8. Яким чином внутрішній аудит бізнес–процесів впливає на якість сервісу та клієнтський досвід гостей?
9. Розкрийте фінансовий ефект аудиту бізнес–процесів у готелі на прикладі операційних або підтримуючих процесів.
10. Поясніть, чому аудит бізнес–процесів розглядається як основа сталого розвитку готелю в сучасних умовах?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Огійчук М. Ф., Рагуліна І. І., Новіков І. Т., Рагуліна М. М. Внутрішній аудит : навч. посібник. Вид. 5-те, перероб. і допов. Київ: Алерта, 2022. 390 с.
2. Пушкар М. С., Семанюк В. З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 211 с.
3. Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.
4. Організація і методика аудиту: навч. посіб. для закладів вищої освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. І. А. Бержанір. Умань : ВПЦ «Візаві». 2022. 326 с.
5. Уманська В. Г. Аудит: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧНУ. 2021. 122 с.
6. Аудит: навчальний посібник / Укладач: Бержанір І. А. Умань : ВПЦ «Візаві». 2018. 230 с.
7. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібн. для здобувачів освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» другого (магістерського) рівня освіти / колектив авторів ; за ред. проф. Н. В. Якименко-Терещенко ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2024. 365 с.
8. Готельно-ресторанна справа: бакалаврський курс. Частина 1 [Електронний ресурс] : навч. посібник / заг. ред. Н. В. Якименко-Терещенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т. Електрон. текст. дані. Харків. 2022. 549 с. URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59741>
9. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, та ін. ; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250с.
10. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>
11. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування». URL:

http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY3/dsty_4268-2003.pdf

12. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». URL:<https://uhra.com.ua/wpcontent/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4269.pdf>

13. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення». URL: <https://uhra.com.ua/wpcontent/uploads/2021/02/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-4527.pdf>

14. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.

15 Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.

16. Аудит: методика і організація : навч. посібник. Н. І. Гордієнко, О. В. Харламова, Ю. І. Мізік, О. О. Конопліна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 319 с.

17. Каменська Т. О. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практич. посіб. / Т. О. Каменська, О. Ю. Редько ; Наук. шк. аудиту, Нац. Центр Обліку та Аудиту. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство». 2015. 375 с.

18. Єфіменко Т. І. Внутрішньогосподарський контроль: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 313 с.

Навчальне видання

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ В ГОТЕЛІ
ЧАСТИНА II: ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ТА СПЕЦІАЛІЗОВАНІ
НАПРЯМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ГОТЕЛІ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної, дистанційної та заочної форм навчання

Укладачі: ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО Наталія Василівна
ПОБЕРЕЖНА Наталія Миколаївна

Відповідальна за випуск проф. Якименко-Терещенко Н. В.
Роботу до видання рекомендувала проф. Райко Д. В.

В авторській редакції

План 2026 р., поз. 47

Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 4,1.

Видавничий центр НТУ «ХП».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Електронне видання