МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра управления туризмом

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: Менеджмент гостиниц и ресторанов

на тему: Контроль в системе управления гостиницей

МИНСК 2009

Реферат

Курсовая работа: с., 16 источников, прил.

КОНТРОЛЬ, АУДИТ, КОНТРОЛИНГ, ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ, РЕВИЗИЯ, АТТЕСТАЦИЯ.

Объект исследования – гостиница СООО «Минский международный образовательный центра имени Йоханнеса Рау».

Предмет исследования – контроль в системе управления гостиницей.

Цель работы – изучение процесса осуществления контроля на конкретном гостиничном предприятии и разработка предложений по его совершенствованию.

При выполнении работы использованы методы: анализ литературных источников, обобщение полученных данных, методы наблюдения, сравнения, опрос.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Контроль в системе управления гостиничным предприятием

1.1 Определение понятия контроля и его виды

1.2 Методы и формы контроля

1.3 Процесс осуществления контроля на предприятии и условия его эффективности

1.4 Значение контроля в процессе управления предприятием

2. Механизм осуществления контроля на гостиничном предприятии

2.1 Общая характеристика предприятия гостиница «IBB»

2.2 Анализ реализации функции контроля в гостинице «IBB»

3. Предложения по повышению эффективности контроля в гостинице «IBB»

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Введение

Тема данной курсовой работы была выбрана не случайно, а ввиду ее актуальности. Ведь контроль, как неотъемлемая часть управленческого процесса, является важнейшим условием для того чтобы организация функционировала успешно. Без контроля невозможно управлять любым процессом, начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно.

Необходимость контроля обусловлена тем, что дела могут идти и часто идут не так, как хотелось бы. Цель контроля заключается в том, чтобы выявить на более раннем этапе неблагоприятное развитие событий с тем, чтобы управляющий мог сконцентрировать план, провести реорганизацию, дать новые указания, усилить свое воздействие на мотивы трудового поведения и преодолеть любую из возникших проблем [3, с.102].

Таким образом, в широком понимании контроль можно охарактеризовать как одну из функций управления, заключающуюся в сопоставлении плановых и фактических показателей и дающую возможность при отклонении от нормативов корректировать действия организации для достижения поставленных целей.

Целью данной курсовой работы является изучение организации контроля в практике гостиницы «IBB» и сделать предложения по их совершенствованию.

В соответствии с целями, поставленными в данной работе, определены следующие задачи:

1) рассмотреть понятие контроля и выявить его значимость для предприятия;

2) дать характеристику методам, формам и видам контроля;

3) охарактеризовать объект исследования, проанализировать проведение контроля в гостинице «IBB» и выявить возможные недостатки в его организации;

4) разработать рекомендации по совершенствованию процесса и качества контроля в гостинице «IBB».

Объектом исследования является гостиница СООО «Минский международный образовательный центра имени Йоханнеса Рау». Предметом исследования является контроль, проводимый на предприятии гостиничного комплекса «IBB».

В процессе написания курсовой работы наиболее часто использовался метод анализа литературных источников и документов. Кроме этого использовались такие методы, как: наблюдение, описание, опрос, в частности, беседы с руководством гостиницы «Купа», в лице администратора и директора гостиницы.

В качестве источников информации использовались учебные пособия белорусских, российских и зарубежных авторов, а именно «Основы менеджмента» Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; «Введение в гостеприимство» Уокер Дж.Р.; «Менеджмент туристского предприятия» Малашенко В.И. и др., а также статьи из журналов, постановления, методические указания и Интернет источники, относящиеся к данной теме.

1. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Определение понятия контроля и его виды

Контроль является широко распространенным явлением в жизни общества. Он переплетается с другими процессами, поэтому его важная роль в управлении финансово-хозяйственной деятельностью не всегда заметна. Для понимания роли контроля в системе деятельности предприятия необходим анализ этой функции управления.

Контроль – одно из важных средств получения информации о том, какие процессы происходят в обществе в целом, отдельных его частях, различных сферах общественной жизни (экономической, политической, духовной), о соответствии поведения граждан правовым и общественным нормам. Контроль дает возможность своевременно обнаруживать и устранять недостатки и нарушения, судить о правильности и эффективности принимаемых решений. Он способствует поддержанию дисциплины и порядка, соблюдению законности, усилению охраны прав и свобод граждан.

Слово контроль происходит от латинского «контра ротулюс», от которого затем образовалось французское словосочетание «контр роль», что означает сопоставление или противопоставление должного, заранее установленного (изменение с целью восстановления). В словарях и энциклопедиях контроль определяется как проверка чего-либо; проверка правильности тех или иных действий в области производства и управления; наблюдение с целью проверки; учреждение или тот, кто занимается проверкой отчетности, деятельности какого-либо другого учреждения или ответственного лица.

Однако понятие «контроль» выходит за пределы понятия «контролирование (проверка) как вид административной деятельности». Оно охватывает собой и активную деятельность менеджера – управление. В процессе контроля менеджер не столько отдает приказы сотрудникам, сколько оценивает успешность выполнения намеченных организацией планов и удовлетворение потребностей внутренней и внешней среды.

Слово «контроль» первоначально использовалось в бухгалтерском учете для отражения практики хозяйственной деятельности организации. Именно этим значением и пользуется некоторая часть управляющих и теоретиков бизнеса. Однако функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на верном пути, сравнивая показатели её деятельности с установленными стандартами и планами.

В современных условиях хозяйствования слово «контроль» вызывает у субъектов предпринимательской деятельности отрицательные эмоции, поскольку у многих это понятие ассоциируется с такими явлениями, как ограничение, принуждение, запрет, привлечение к ответственности. Зачастую контроль относится к тем функциям управления, сущность и содержание которых чаще всего пользователями понимаются не совсем верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, – означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Цель контроля - выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить и не допускать их повторения. Следует контролировать все: предметы, людей, действия [1, с.113].

Реализация контроля выступает как процесс, который позволяет определить качество работы, выяснить, как организация продвигается к намеченной цели, установить степень отклонений и выбрать соответствующие действия или альтернативный курс.

Таким образом, контроль – это аналитическая функция управления, которая представляет собой осуществляемый субъектом управления комплекс мер по наблюдению за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также по проверке фактического состояния дел на предприятии. Это регулярная деятельность менеджера по оценке выполненной работы и сопоставлению её с намеченными планах заданиями, включающая учет сырьевых, финансовых и материальных средств, использованных в процессе достижения намеченной предприятием цели, и поиск более рациональных путей их расходования [13, с.107].

В той или иной мере в деятельности каждого субъекта хозяйствования присутствуют различные виды контроля. Единство экономического содержания, предмета и метода – это то общее, что объединяет все его виды. Однако каждое его подразделение имеет свою сферу применения и специфику, обусловливающие классификацию контроля.

Итак, по объему, контроль может быть детальным и факторным. Детальный контроль возникает там, где сотрудники работают "на глазах" руководителя. Но, детальный контроль может превратиться в мелочную опеку, которая будет раздражать сотрудников и, кроме этого, отнимать много времени как у самого руководителя, так и его подчиненных.

Данный контроль приводит к тому, что многие работники постепенно утрачивают свою самостоятельность, сомневаясь в своих способностях. Они становятся неуверенными в себе, а поэтому начинают обращаться к руководителю по самым различным мелким вопросам, боясь брать на себя ответственность. Через некоторое время руководителю самому придется делать то, что ранее делали его работники.

Для того чтобы иметь представление о том, что делается, не нужно контролировать изо дня в день всех и вся. Вполне достаточно держать под контролем основные факты, от которых зависят результаты в узловых видах деятельности. Искусство руководства как раз и заключается в том, чтоб умело разработать факторную сеть контроля. Для этого необходимо, во-первых, определить перечень возможных слабых звеньев во взаимодействии работников между собой и, во-вторых, продумать систему наблюдения за ходом работ каждого.

Процесс контроля осуществляется разными руководителями по-разному. Одни пытаются контролировать все и вся, а некоторые не контролируют вообще ничего. При выборе объема контроля требуется исходить из степени развития коллектива, а именно, чем ниже уровень знаний и опыт работников, тем объемней должен быть контроль, и наоборот, чем выше их профессионализм, тем больше обязанностей должен делегировать руководитель, в том числе он должен отказываться от некоторого объема контроля, в замен на самоконтроль.

Если уровень контроля не соответствует уровню развития коллектива, то это отрицательно сказывается на производительности всей организации: во-первых, при более тщательном объеме тратится драгоценное время руководителя, которое он мог бы использовать для чего-то другого, с другой стороны, если не показать малоопытным работникам на текущие ошибки, то в следующий раз они могут повториться, следовательно, контроль должен быть текущим.

По периодичности Мескон выделяет три основных вида контроля:

1. Предварительный контроль

2. Текущий контроль

3. Заключительный контроль

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления [7, с.392].

Основными приемами предварительного контроля являются реализация, а не создание определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения плана, то их строгое соблюдение - это способ убедится, что работа развивается в заданном направлении, и задачи его проверить готовность организации к началу работы.

Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. В области трудовых ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации. В области материальных ресурсов контроль осуществляется за качеством сырья, чтобы произвести качественный товар.

В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет. Он отвечает на вопрос когда, сколько и каких средств безналичных или наличных потребуется организации. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Текущий контроль не проводится одновременно с выполнением самой работы, скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Итак, управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам [7, с.412].

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена, или истекло отведенное для нее время. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми результатами.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

Кроме основных видов контроля выделяют еще поведенческо-ориентированный контроль и контроль процесса. Они особенно важны для предприятия гостиничной сферы, поскольку уровень сервиса в отеле во многом зависит от социально-психологических параметров обслуживающего персонала.

Поведенческо-ориентированный контроль концентрируется на служебном поведении персонала отеля. С этой целью менеджер гостиницы должен выстроить систему "человек — человек", в основе которой заложены:

- мотивация сотрудников к высокой производительности труда;

- готовность к сотрудничеству с другими работниками;

- лояльность по отношению к гостинице и ее целевой системе;

- настроенность на качественное обслуживание гостей.

Ориентация на поведенческий контроль оказывает влияние на действия и производительность работников, поскольку отражается на системе оплаты труда (премиях, надбавках к зарплате и т.д.). В сферу контроля входят объем денег, уплачиваемых клиентом, чаевые от гостей отеля или ресторана.

Объектами поведенческого контроля являются также гости отеля. Наблюдение за ними ведется через персонал: Это необходимо для предотвращения нанесения ущерба гостинице (ее персоналу) или другим гостям.

Контроль, ориентированный на процесс, необходим для соблюдения формальных правил, в том числе обеспечивающих исправность технических устройств. Сотрудники должны, к примеру:

- соблюдать последовательность и точность технологических процессов;

- выдерживать рецептуру;

- выполнять требования стандартов в обслуживании гостей;

- способствовать охране окружающей среды;

- действовать в соответствии с инструкциями по безопасности труда;

- выполнять правила санитарии и гигиены.

Контроль, ориентированный на процесс, должен защищать предприятие от человеческих ошибок, возможных при нарушении соответствующих инструкций. В частности, регулярно проверяется ведение автоматизированного управления при предоставлении услуг, что позволяет исключить управления (например, при учетных системах или системах безналичных расчетов).

Поведенческий контроль осуществляется на основе предписаний в отношении порядка действий или с использованием точных указаний. Перепроверка способствует рационализации трудовых процессов отеля.

Осуществление функции контроля в индустрии гостеприимства осложнено нематериальным характером предоставляемых услуг. В связи с этим был разработаны особые методы анализа и контроля процессов обслуживания.

Метод диаграммного проектирования (автор — американский ученый Л. Шостак). При этом методе процесс производства и оказания услуг, а также последовательные задачи, непосредственно связанные с ним, представляются в визуальном изображении. Технология диаграммного проектирования включает "полосу видимости" — т.е. степень визуальной доступности для потребителя процесса оказания услуг.

На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи; на невидимой — задача, решаемые в процессе производства услуги.

Под методом точек соприкосновения в этом случае понимается момент непосредственного контакта персонала и потребителей (клиентов), в который и проявляется реакция последних на услуги. Менеджер берет под контроль все точки соприкосновения в гостинице или ресторане (оформление в службе приема и размещения, заказ в ресторане, обращение за помощью к консьержу и т.д.), рассматривая их как контролируемые параметры. Анализ подскажет, надо сократить либо увеличить количество точек. Это зависит от исполнительности контактных служб, умения себя вести, владения профессиональными навыками, понимания своих задач, собранности и динамичности в момент контакта с клиентом.

Метод точек соприкосновения позволяет смоделировать процесс обслуживания, он удобен в применении при разработке концепций производства и реализации новых услуг.

Также выделяют такой метод как метод потребительского сценария (или "портфельный протокол"). Технология этого метода проста, однако требует заинтересованного участия клиентов на стадии проектирования этапов и задач процесса обслуживания. По просьбе менеджера потребители (индивидуальные или в составе небольших групп) описывают, каким, по их мнению, должен быть процесс обслуживания (составляют его сценарий). Менеджер может документировать описание в форме"протокола". Затем потребителей просят дать оценку действительному процессу обслуживания, высказать рекомендации по его совершенствованию.

Составление "протокола" помогает выявить сильные и слабые стороны обслуживания, служит источником идей при разработке новых сценариев обслуживания или новых услуг.

Следующим методом является метод реинжиниринга. Он в значительной степени направлен во внутреннюю среду предприятия, т.е. на невидимую часть процесса обслуживания. Его цель — анализ сложившейся практики обслуживания и ее оптимизация за счет повышения эффективности функционирования предприятия. Технология состоит из двух последовательных шагов: а) фиксируется существующий процесс обслуживания в гостинице и ресторане (составляется общая диаграмма процесса обслуживания, отражающая роль и задачи каждой службы или отдела); б) проводится совместный анализ, выявляющий потери времени, дублирование задач, нестыковки и т.д. Результаты используются для модернизации процесса обслуживания.

Каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества и недостатки. Чтобы максимально нейтрализовать последние, необходимо разумно комбинировать эти методы.

Для контроля над ходом реализации планов организации используются различные средства: бухгалтерский учет, технический и дисциплинарный контроль, оперативные сводки. В настоящее время большое распространение получил аудит, который считается самым действенным способом контроля, дающим наиболее полное и объективное представление о положении дел в организации. Все прочие виды контроля способны охватить, как правило, только одну из сторон деятельности. К современным тенденциям развития управления прежде всего относится передача части контрольных функций независимым сторонним организациям — аудиторским фирмам.

В мировой практике широко известен бенчмаркинг (от англ. benchmark — определять эффективность системы, проверять по эталонному тексту) — новый метод контроля, особая управленческая процедура внедрения в деятельность хозяйствующих субъектов технологий, стандартов и методов работы лучших предприятий-аналогов. В процессе бенчмаркинга отбираются организации, лидирующие в своей области, показывающие наивысшую эффективность. Их методы изучаются и внедряются в собственных условиях [13, c.109].

Контроль в гостиницах может ориентироваться на расходы и на рынок [Приложение А]. Сущность контроля при ориентации на расходы и на рынок можно объяснить следующим образом: чем выше доля фиксированных расходов, тем сложнее достичь планируемой рентабельности. Отелям и ресторанам с относительно высокими фиксированными расходами и сильными колебаниями спроса сложно контролировать постоянные затраты. Предприятия общественного питания, в расходах которых непостоянная часть значительна, концентрируют внимание на контроле над расходами.

Только ориентированный на рынок менеджмент может разрешить проблему колеблющегося оборота. Традиционный нормативный контроль над расходами не всегда эффективен. Новая техника контроля в отношении методов прогнозирования, бюджетирования, анализа продаж и спроса, контроля над качеством и ценовой политикой должна приниматься с ориентацией на рынок.

По уровню управления фирмы также широко используют такие формы контроля как финансовый и административный.

Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, показатели финансового состояния (платежеспособность, ликвидность, зависимость и пр.). Анализ этих показателей осуществляется как отдельно по каждому центру ответственности, так и по фирме в целом.

Оперативный контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения намеченной, текущим планированием, производственной программы, поэтому его объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. В тоже время общий управленческий контроль направлен на решение стратегических задач и достижения намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов [1, с.107].

1.2 Методы и формы контроля

Основным методом контроля является проверка. Проверка предполагает сочетание документального анализа с изучением дел непосредственно на месте. По характеру проверки подразделяют на массовые, комплексные, выборочные и сплошные. Также они бывают плановые и внеплановые.

Массовые проверки широко используются на практике. Целью такой проверки является детальное выяснение положения дел и создание условий для оперативного устранения недостатков. Для достижения целей массовой проверки она должна проводиться по заранее разработанному плану и быть достаточно детально организована.

Комплексные проверки проводятся с участием нескольких контролирующих организаций по координационному плану, разрабатываемому госконтролем, например фонд социальной защиты, отдел по ценообразованию, налоговая инспекция и другие. После проведения работы каждая контролирующая служба составляет свой акт о результатах проверки, и эти акты передаются в госконтроль [11, с.148].

Выборочные проверки подразумевают проверку отдельного участка учета, например правильность исчисления уплаты налогов. Она, как правило, проводятся не за весь период деятельности, а за какой-либо отдельный период. Выборочной проверке подвергаются те участники учета, где риск возникновения существующих ошибок достаточно низок, обычно в следствие того, что налажен грамотный и эффективный контроль на участке, и бухгалтерия обеспечена документацией. Можно выделить два вида выборочных проверок. Первая из них, это проверка на соответствие. Задача проверки на соответствие установить часто ли нарушаются нормы внутреннего контроля. Например, проверка санкционирования руководством оплаты счетов на приобретение материальных ценностей, оплаты услуги, сличение поступающих материальных ценностей по наименованиям, количеству или качеству. Второй вид выборочной проверки, это проверка по существу. Данный вид проверки подразумевает под собой измерение нарушения внутреннего контроля в стоимостном выражении.

На малых предприятиях чаще всего встречается такой метод проверки как сплошная проверка. Она понимает под собой уже непосредственно анализ всех хозяйственных операций. Часто сплошная проверка всей финансово-хозяйственной деятельности бывает очень трудоемкой, однако, согласно нормам профессиональной этики аудитор должен либо полностью убедиться в достоверности отчетности, либо отказаться от выражения мнения о ней.

Другой метод контроля - это наблюдение. Этот метод является своеобразным комплексом целенаправленных действий, способом выявления недостатков, скрытых резервов, значимых тенденций.

Однако к методам контроля можно также отнести такие методы как внезапная инвентаризация кассы, сопоставление записей документов и фактических данных, встречные проверки и контрольное оформление заказа.

В практике менеджмента применяются различные организационные приемы и формы контроля. Среди форм контроля стоит отметить следующие:

1. Надзор за работой подчиненных;

2. Анализ документов;

3. Вызов и заслушивание;

4. Запрашивание письменных отчетов;

5. Проведение планерок;

6. Опрос;

7. Тестирование;

8. Аттестация;

9. Ревизия;

10. Аудит;

11. Судебный контроль;

12. Инвентаризация;

13. Контроллинг [6, c.57].

Рассмотрим более подробно наиболее распространенные из них. Инвентаризация имущества и финансовых обязательств - это проверка и документальное подтверждение фактического наличия имущества и финансовых обязательств, выявление отклонений от учетных данных и принятие решений по внесению изменений в данные бухгалтерского учета.

Инвентаризации подлежит все имущество предприятий (учреждений) независимо от его местонахождения и все виды финансовых обязательств. Инвентаризация имущества производится по его местонахождению и по каждому материально ответственному лицу. Надо отметить, что инвентаризация имущества и финансовых обязательств производится в соответствии со статьей 29 Закона Республики Беларусь "О бухгалтерском учете и отчетности".

Объекты, сроки и порядок проведения инвентаризации определяются руководителем предприятия (учреждения), собственником имущества данного предприятия (учреждения) или уполномоченным им органом в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Однако проведение инвентаризации может быть и обязательным. Данные случаи предусмотрены в законодательстве:

- при смене собственника или реорганизации предприятия (учреждения);

- при ликвидации предприятия (учреждения);

- перед составлением годовой отчетности;

- при смене руководителя предприятия (учреждения) или другого материально ответственного лица;

- при установлении фактов хищений, других злоупотреблений имущественного характера, порчи, утраты имущества или по иным причинам (пожар, стихийное бедствие);

- по решению контролирующих, судебных и иных уполномоченных на то органов.

Количество инвентаризаций в отчетном году, дата их проведения, перечень имущества и финансовых обязательств, проверяемых при каждой из них, устанавливаются руководителем предприятия (учреждения).

Для проведения инвентаризации на предприятии (учреждении) создается постоянно действующая инвентаризационная комиссия, в состав которой включаются представители администрации предприятия (учреждения), работники бухгалтерской службы, другие специалисты (инженеры, экономисты, техники и т.д.). Также туда можно включать представителей службы внутреннего аудита предприятия (учреждения), независимых аудиторских организаций.

Следующей распространенной формой контроля является аудит. Аудит – это лицензируемая предпринимательская деятельность аттестованных независимых юридических и физических лиц (аудиторских компаний и отдельных аудиторов) — законных участников экономической деятельности, направленная на подтверждение достоверности финансовой, бухгалтерской и налоговой отчетности, для уменьшения, до приемлемого уровня информационного риска для заинтересованных пользователей бухгалтерской отчетности, представляемой предприятием (организацией) собственникам, а также другим юридическим и физическим лицам [8, с.97].

Аудиторская деятельность включает помимо проверок оказание различного рода услуг: ведение и восстановление учета, консультации по вопросам ведения учета, налогообложения, обучение и др. Известный американский специалист в области теории и практики аудита проф. Дж. Робертсон подчеркивает, что аудит — это деятельность, направленная на уменьшение предпринимательского риска. И далее заключает, что аудит способствует уменьшению до приемлемого уровня информационного риска для пользователей финансовых отчетов. Аудит существует независимо от наличия или отсутствия уголовного или гражданского дела.

Аудитор может быть привлечен в качестве эксперта-бухгалтера при проведении судебно-бухгалтерской экспертизы. Эксперт как самостоятельная процессуальная фигура, как квалифицированный специалист в области бухгалтерского учета и контроля самостоятельно определяет методы исследования, так как несет ответственность за обоснованность своих выводов.

Внешний аудит проводится на договорной основе аудиторскими фирмами или индивидуальными аудиторами с целью объективной оценки достоверности бухгалтерского учета и финансовой отчетности хозяйствующего субъекта.

Внутренний аудит представляет собой независимую деятельность в организации по проверке и оценке ее работы в интересах собственников. Цель внутреннего аудита — помочь сотрудникам организации эффективно выполнять свои функции. Внутренний аудит проводят аудиторы, работающие непосредственно в данной фирме. В небольших организациях может и не быть штатных аудиторов. В этом случае проведение внутреннего аудита можно поручить ревизионной комиссии или аудиторской фирме на договорных началах [8, с.98].

Также аудит может быть обязательным и инициативным, т.е. по желанию управляющего. Обязательный аудит проводится 1 раз в год на предприятиях с иностранными инвестициями, предприятиях с объемом выручки более 600 тысяч евро в год, а также на предприятиях ОАО и ЗАО.

Одним из видов экспертиз является судебно-бухгалтерская экспертиза (СБЭ), которая представляет собой экономическое исследование конфликтных ситуаций в хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности. Ее специфика проявляется в процессуально-правовой форме, обеспечивающей получение источника доказательств в применении экспертных знаний в области бухгалтерского учета в ходе исследования совершенных хозяйственных операций. Судебно-бухгалтерская экспертиза не может существовать вне уголовного или арбитражного дела, поскольку представляет собой процессуально-правовую форму [14].

Следует отличать судебно-бухгалтерскую экспертизу от аудита и ревизии. Судебно-бухгалтерская экспертиза не является формой финансового контроля, преследует цели, отличные от целей аудита и ревизии и является формой использования специальных знаний в судопроизводстве, регламентируемых процессуальным законодательством. Основанием для назначения судебно-бухгалтерской экспертизы являются такие обстоятельства дела, для правильной оценки которых следователю или суду необходимо заключение эксперта-бухгалтера. Также следует учитывать различия в объектах исследования и в применяемых методах.

На предприятиях гостиничного хозяйства достаточно распространенной формой контроля является ревизия. Ревизия — способ контроля, предусматривающий полное изучение финансово-хозяйственной деятельности субъекта предпринимательской деятельности, в процессе которого устанавливаются законность и достоверность совершаемых хозяйственных и финансовых операций, а также ведение бухгалтерского учета во всех направлениях деятельности субъекта предпринимательской деятельности. Проверки (ревизии) могут быть плановые и внеплановые.

Плановые проверки (ревизии) организаций проводятся один раз в год, а организаций, финансируемых из бюджета, - не реже одного раза в два года.

В отличие от плановых проверок внеплановые проверки (ревизии) одной и той же организации проводятся только по поручению Президента Республики Беларусь, Совета Министров Республики Беларусь, Комитета государственного контроля Республики Беларусь, Совета по координации контрольной деятельности в Республике Беларусь, налоговых, правоохранительных и судебных органов, за исключением встречных проверок.

Основными задачами, решаемыми в ходе проведения проверок (ревизий), являются:

- проверка соблюдения законодательства в сфере экономических отношений;

- проверка законности совершаемых хозяйственных и финансовых операций, обеспечения сохранности государственного имущества;

- своевременное выявление, пресечение и предотвращение правонарушений, наносящих вред экономическим интересам Республики Беларусь, установление причин и условий, способствующих их совершению [10, с.18].

Современной системой ориентированной на выявление вех шансов и рисков организации, как внешнего, так и внутреннего характера, которые связаны с достижением стратегической цели является контроллинг.

Контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых (финансовых) индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

Главными функциями контроллинга являются:

- создание и использование соответствующей системы учета и отчетности;

- выявление и анализ отклонений фактических затрат и общих результатов от плановых;

- налаживание системы обратной связи и оперативное информирование руководства о возникших проблемах;

- выявление недостатков и «узких мест» в деятельности предприятия и их устранение [4, с.50].

1.3 Процесс осуществления контроля на предприятии и условия его эффективности

Итак, контроль состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с утвержденным планом, существующими директивными документами и действующими принципами. Иными словами, контроль – это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

В процедуре контроля есть три четко различных этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации [3, с.101].

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Конкретный критерий и определенный период времени называются показателями результативности. Он точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: “Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей? “ и “Что осталось несделанным?”.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом принимается еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от результатов. На этой стадии процедуры дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонения, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений устанавливает руководство высшего звена. В пределах масштаба, отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение масштаба допустимых отклонений является достаточно важным вопросом. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания, если же масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, и такая система контроля будет скорее препятствовать, чем помогать достижению цели.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Один из способов увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения, и заключается в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Необходимо выбрать единицу измерения, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт.

Также важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую бывает наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Потому, в частности из-за высокой стоимости измерений менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее.

Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты.

Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, позволяющем легко принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять. На заключительной стадии этого этапа контроля должна быть дана оценка информации о результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужна информация, получена и важна ли она. Важная информация - такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения.

Итак, анализ отклонений, выявленных во время контроля, позволяет в самом общем виде сделать вывод о том, что причиной не достижения целей системы управления могут являться:

- некачественная реализация принятых управленческих решений;

- низкое качество принятых управленческих решений [10, с.18].

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

1. Ничего не предпринимать - если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели их достигаются. Также следует помнить что затраты на систему контроля не должны превышать возможные доходы от ее применения.

2. Устранить отклонения - понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу жизни. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер старается избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

3. Пересмотр стандартов. Не все отклонения от стандартов следует устранять. Во-первых, стандарты, требования которых выполнить очень трудно, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Во-вторых, иногда сами стандарты могут оказаться не реальными, потому, что они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего.

Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы сразу понять причину отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних перемен факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут привести к выдаче неверно информации.

Для того чтобы контроль был эффективным и мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами:

1. Стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержание их.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечивают ее выживание в будущем.

3. Соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов[7, с.409].

Для повышения эффективности деятельности организации, многие компании стремятся внедрить систему опережающего контроля, что подразумевает проведение контрольных мероприятий на промежуточных фазах. Однако это увеличивает объем контроля, негативные последствия которого были отмечены выше. Поэтому в реальной деятельности организации нередко проводят контроль не промежуточных, а итоговых значений. Это становится особенно целесообразно, если цель контроля не корректировка процесса выполнения решения какого-либо вопроса, а оценка объема и качества проделанных работ [13].

5. Гибкость контроля. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6. Простота контроля. Наиболее эффективный контроль - это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

7. Экономичность контроля. "Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля" [7, с.400].

Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности, менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля превзойдут возможные доходы от ее применения.

8. К контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль - это самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

Каждый руководитель независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Например, для выполнения возложенных на администратора гостиницы «IBB» функций и его должностные обязанности, он осуществляет следующее:

- осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;

- консультирует посетителей по вопросам оказываемых услуг;

- принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;

- рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия;

- осуществляет контроль за рациональным оформлением помещений, следит за обновлением и состоянием рекламы в помещениях и на прилегающих к ним или зданию территориях;

- информирует руководство гостиницы об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации;

- предоставляет по предъявлению паспорта номера и места прибывающим в гостиницу, осуществляет прием и размещение гостей, их регистрацию;

- производит расчет за проживание и предоставленные услуги, сдает выручку в кассу, оформляет необходимую документацию при работе с клиентами, производит выписки и хранит в соответствующем порядке относящиеся к работе документы;

- следит за своевременностью оплаты за проживание в гостинице и предоставленные услуги;

- обеспечивает выполнение правил пользования и внутреннего распорядка в гостинице;

- обеспечивает исправность и сохранность инвентаря, оборудования и другого имущества, составляет акты на испорченные или уничтоженные проживающими материальные ценности и в установленном порядке производит взыскание с виновных лиц;

- обеспечивает своевременную и качественную подготовку номеров и мест к заселению;

- осуществляет контроль за своевременностью и качеством проведения работ по уборке помещений обслуживающим персоналом;

- контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, правил внутреннего трудового распорядка;

- принимает немедленные меры в соответствии с инструкцией в случае пожарной тревоги, возникновения пожара;

- осуществляет контроль за показаниями сигнализатора системы аварийной защиты газовой котельной;

- выполняет или организовывает выполнение дополнительных услуг (платных и бесплатных) предоставляемых гостям гостиницы;

- осуществляет приём забытых вещей и принимает меры по их возврату гостям гостиницы, руководствуясь пунктом «Хранение и возврат забытых гостем вещей» Стандарта обслуживания гостей IBB отеля;

- принимает и регистрирует либо организовывает приём и регистрацию багажа гостей на хранение согласно соответствующей инструкции.

В свою очередь, менеджер службы приема и обслуживания гостей выполняет следующие функции:

- координирует работу по созданию в холле приемов благоприятного микроклимата (комфортное освещение, вентиляция, температурный режим, музыка, пр.);

- Координирует работу персонала службы по встрече и регистрации гостей в гостинице;

- осуществляет инструктаж персонала по организации встречи и обслуживания гостей (приветствие, выяснение данных о гостях, работа с документацией;

- контролирует процедуру встречи гостей и профессионализм персонала (вежливость и соблюдение правил этикета, правильное обращение к гостям);

- координирует и организует работу персонала службы по размещению гостей, выдаче ключей от комнат;

- контролирует работу персонала по обслуживанию гостей (переноска багажа, прием вещей гостей на хранение, подготовка пакетов информации по запросам гостей и передача их гостям, заказ обедов, телефонное обслуживание гостей, выполнение особых поручений (пожеланий) гостей, заказ транспорта для гостей, бронирование услуг по заказу гостей (мест в других гостиницах, пр.);

- контролирует работу персонала с информационной базой по номерному фонду или ее компьютерной версией (точность ведения файлов номеров гостиницы, файлов информации о клиентах и файлов с корреспонденцией), выполнение операций по ведению документации, и пр.;

- координирует работу персонала по расчету гостей при выезде (предварительную подготовку расчета, ускоренный расчет, расчет группы; подготовку счетов и принятие оплаты по счетам);

- контролирует процедуру принятия платежей от гостей (расчет наличными, подтверждение кредитной карточки, пр.), процедуру регистрации выезда гостей;

- координирует работу персонала службы по организации отъездов и проводов гостей (уведомление персонала иных служб (кассира, службы гостиничного фонда, пр.); работа с багажом (оформление разрешения на вынос багажа, организация работы носильщиков); организация транспорта; благодарность за выбор гостиницы; прощание; предложение будущих услуг; работа с карточками отзывов гостей, пр.);

- контролирует процедуру передачи дел работниками службы при окончании смены (производство записей: о незавершенной работе, ожидаемых поздних заселениях и отъездах, особых происшествиях или проблемах; передача срочных (важных) сообщений; передача дежурства в конце смены и приведение рабочего места в порядок);

- осуществляет контроль за организацией рабочих мест подчиненных, материально-техническим обеспечением рабочих мест;

- контролирует соблюдение персоналом службы правил личной гигиены, делового стиля и опрятности.

Хорошая система внутреннего контроля позволяет выполнить четыре основные задачи:

1. она сохраняет активы компании;

2. позволяет получить надежные бухгалтерские отчеты;

3. способствует операционной эффективности;

4. стимулирует обеспечение установленных приемов управления [9, с.389].

Итак, только благодаря четкому выполнению всеми работниками гостиницы своих обязанностей, а именно контроля за работой подчиненных, может быть достигнут высокий уровень качественной работы всего предприятия в целом.

1.4 Значение контроля в процессе управления предприятием

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления — это синонимы».

Планы и организационные структуры — это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое.

Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Менеджеры еще очень далеки от того, чтобы прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Функция контроля — это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления:

«Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их» [7, с.413].

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными результатами, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей [15].

Итак, определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

2. МЕХАНИЗМ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ НА ГОСТИНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Общая характеристика предприятия «IBB» отель

В качестве объекта исследования была выбрана гостиница СООО «Минский международный образовательный центра имени Йоханнеса Рау». Гостиница была создана в соответствии с законодательством Республики Беларусь и является совместным белорусско-немецким предприятием. Белорусские Учредители ММОЦ: закрытое акционерное общество «Белорусский спутник» (20% уставного фонда), Минский городской исполнительный комитет (15% уставного фонда), открытое акционерное общество «Сберегательный банк «Беларусбанк» (15% уставного фонда). Немецкий учредитель: международный образовательный центр, общественно-полезное общество с ограниченной ответственностью, г. Дортмунд (50% уставного фонда).

ММОЦ создан по примеру немецкой Академии образования, получил поддержку федеральной земли Северный Рейн – Вестфалия, евангелической церкви Вестфалии, а также многочисленных спонсоров и частных лиц. Уставный фонд составляет 7 156938 долларов США, в том числе 4946938 долларов США – ранее сформированный уставный фонд и 2210000 долларов США – дополнительный денежный вклад Международного образовательного центра, общественно-полезного общества с ограниченной ответственностью, г. Дортмунд.

Для ММОЦ характерен линейный тип структуры. Верхнюю ступень управления согласно уставу занимают 2 директора: с немецкой стороны – Астрид Зам (директор ММОЦ), с белорусской – Виктор Федорович Балакирев (председатель дирекции ММОЦ). Оба директора наделены одинаковыми правами и участвуют в равной степени в принятии решений. Для упрощения ведения документации документы подписываются только белорусским директором.

В ММОЦ имеются следующие структурные подразделения: ресторан – менеджер Елена Ластовская, гостиница – менеджер Дмитрий Савостеня, образовательный центр – менеджер Ольга Пилипович, технический отдел – руководитель Игорь Фокин, бухгалтерия – главный бухгалтер Светлана Бурдыко, историческая мастерская – руководитель Кузьма Козак. Менеджер подразделения наделен всеми полномочиями, осуществляет все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого проходят все команды управления, управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов. Вместе с тем образовательный центр является связующим звеном среди структурных подразделений, так как основная задача ММОЦ это организация мероприятий, а затем уже сопровождение ресторанным и гостиничным обслуживанием.

Служба приема и размещения, служба эксплуатации номерного фонда входят в структурное подразделение «гостиница». В подчинении менеджера гостиницы находится персонал стойки приема и размещения, специалисты отдела бронирования и аренды, горничные и уборщицы общественных помещений.

Штатная структура предприятия состоит из следующих отделов: бухгалтерия, отдел образовательных услуг, отдел маркетинга, технический отдел, отдел охраны, гостиница, ресторан.

Списочная численность на предприятии составляет 80 человек, в том числе производственный персонал - 47 человек, административно-обслуживающий персонал – 23 человека.

ММОЦ им. Й. Рау – это своеобразный комплекс, в который входят также конференц-центр, гостиница и ресторан «Вестфалия». В соответствии с целями деятельности и законодательством Республики Беларусь предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- сдает в аренду офисные помещения, в особенности международным организациям и фирмам;

- предоставляет услуги третьим лицам, за счет прибыли от которых финансируется техническое обслуживание центра;

- предоставляет услуги гостиницами и ресторанами;

- осуществляет операции с недвижимым имуществом;

- осуществляет туристскую деятельность (проведение экскурсий по городу);

- осуществляет предоставление прочих услуг потребителям;

- предоставляет социальные услуги без обеспечения проживания;

- осуществляет деятельность по организации отдыха и развлечений, культуры и спорта;

- предоставляет индивидуальные услуги;

- осуществляет издательскую деятельность;

- занимается образовательной деятельностью;

- занимается деятельностью, связанная с привлечением в Республику Беларусь иностранной рабочей силы и трудоустройством граждан Республики Беларусь за границей.

В сотрудничестве с Дортмундским Международным образовательным центром Минский МОЦ:

- проводит собственные многочисленные образовательные мероприятия с использованием собственных и спонсорских средств. Основной акцент в сфере образовательной деятельности ММОЦ ставится на таких темах как «Взаимопонимание и примирение», «Беларусь и Европа», «Школа журналистики», «Церковь и общество», а также «Человек и окружающая среда»;

- занимается организацией образовательных поездок для немецких групп;

- ежегодно устраивает партнерские конференции для общественных объединений и гражданских инициатив из Германии и Беларуси;

- координирует реализацию Программы поддержки Беларуси федерального правительства Германии.

Потребителями услуг ММОЦ являются все слои населения, т. к. центр предлагает широкий выбор услуг. Среди них можно выделить бизнесменов, представителей международных коммерческих и некоммерческих организаций (ООН, ОБСЕ), иностранных туристов. Постоянными клиентами являются: Представительство ООН в РБ, Всемирная Организация Здравоохранения, бизнес-школа «ИПМ», Кока-Кола Бевриджиз Белоруссия, Пивоваренная компания «Сябар», Бритиш-Американ Тобакко, Роберт Бош АГ, Приорбанк, Представительство BASF, КРАВТ, NYCOMED, транспортно-экспедиторская компания ASSTRA, Международная организация по миграции, Белорусское общество Красного Креста и многие другие.

Таким образом, гостиничное предприятие «IBB» достигает удовлетворение потребностей своих клиентов, предлагая широкий набор услуг, отвечающих запросам различных целевых аудиторий. Данное обстоятельство подтверждается положительным имиджем гостиницы, а также наличием постоянным клиентов.

Итак, ознакомившись в общих чертах с деятельностью выбранного для изучения туристического предприятия, целесообразно перейти к анализу реализации функций контроля.

2.2 Анализ реализации функции контроля в «IBB» отеле

Рассмотрим и проанализируем применение в практике гостиницы такой функции менеджмента как контроль.

Среди форм контроля, осуществляемых в гостинице «IBB» стоит отметить и следующие:

1. Надзор за работой подчиненных;

2. Анализ документов;

3. Вызов и заслушивание;

4. Запрашивание письменных отчетов;

5. Проведение планерок;

6. Аттестация;

7. Аудит;

8. Инвентаризация.

На предприятии осуществляется как внешний, так и внутренний контроль.

Для начала, хотелось бы отметить органы, осуществляющие внешний контроль гостиничного предприятия, а именно:

- Министерство ЖКХ РБ – утверждают правила проживания;

- Налоговая инспекция по центральному району г.Минска – проверяет правильность и своевременность уплаты налогов;

- Фонд занятости – следит за наличием вакансий;

- МЧС – следит за пожарной безопасностью;

- санстанция;

- Госстандарт;

- Минспорта;

- Мингорисполком;

- Организации гостиничного хозяйства.

Контроль за соблюдением действующего порядка формирования и применения цен (тарифов) осуществляется Комитетом государственного контроля, органами ценообразования, министерствами, другими республиканскими органами государственного управления, объединениями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, в соответствии с действующим законодательством [12].

Также следует отметить, что ММОЦ следит за нововведениями в туристическую деятельность, предлагаемыми государственными органами, оплачивает все государственные пошлины, осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь. ММОЦ взаимодействует с Минским горисполкомом, Министерством спорта и туризма, администрацией Московского района, Белгисом (подтверждение сертификата об уровне обслуживания 3 звезды), Управлением бытового обслуживания. Осуществляется связь с экологическими организациями. ММОЦ первая в Минске гостиница, где соблюдаются правила экологического менеджмента (разделение мусора, солнечная батарея, включение света от фотоэлементов), имеется сертификат, подтверждающий это.

За текущий год гостиницу проверили следующие органы:

1. Налоговая инспекция;

2. Минское управление Департамента Государственной инспекции труда и соц. защиты, проверка была проведена на предмет организации оплаты труда. Проведен контроль выполнения правил учета и расследования несчастных случаев на производстве, а также порядок разработки, согласования и утверждения инструкций по ОТ;

3. Фонд социальной защиты Московского района г. Минска – проверяет правильность начислений и перечислений страховых взносов в фонд соц. защиты;

4. Департамент финансовых расследований – проверяет законность хозяйственно-финансовых операций, а именно была проведена встречная проверка с другими субъектами хозяйствования.

В связи с тем, что гостиница имеет самостоятельный баланс, который составляется каждый год и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, а также то, что источником инвестиционных проектов являются не только собственные средства предприятия, но и заемные средства иностранных инвесторов, проводится обязательная аудиторская проверка, для чего приглашаются независимые аудиторы.

Ежегодно приводится ревизия, при котором проводится контроль товароматериальных ценностей, обоснованность списания денежных средств, операции по расчетным и валютным счетам, а также договорные обязательства.

Внутренний контроль осуществляется руководящими работниками гостиницы. Одной из форм такого контроля является проверка контроля осуществляется при помощи так называемых «чек-листов» [Приложение В]. Главный бухгалтер осуществляет внутренний контроль за своевременным оприходыванием денежных средств, правильным документальным оформлением, связанным с движением денежных средств; обеспечивает строгое соблюдение кассовой расчетной дисциплины, расходов средств по назначению; ведет учет сводных оборотных ведомостей по материально-ответственным лицам, и сверку их с балансом.

За каждым работникам бухгалтерии закреплен свой участок учета, и в конце месяца итоговая информация передается заместителю главного бухгалтера, который выводит финансовые результаты деятельности гостиницы и готовит бухгалтерскую финансовую и налоговую отчетность. Далее заместитель главного бухгалтера доводит до главного бухгалтера основные, наиболее важные показатели (затраты, прибыль, рентабельность, налоги и т.д.).

Экономист ведет контроль за соблюдением цен и тарифов в отеле, разработкой штатных расписаний, составлением бизнес-планов.

Также в гостинице важное значение уделяется такой форме внутреннего контроля как инвентаризация.

Инвентаризация кассы проводится ежемесячно или по необходимости. Назначенная комиссия, в составе заместителя главного бухгалтера в качестве председателя комиссии, бухгалтера и кассира, сопоставляет фактическое наличие денег в кассе с данными бухгалтерского учета. Далее составляется сличительная ведомость, и выводятся результаты инвентаризации. По результатам инвентаризации составляется акт, где отражается результат инвентаризации, который визируется всеми членами инвентаризационной комиссии, а именно главный бухгалтер, бухгалтер и кассир.

Инвентаризация товарно-материальных средств проводится не реже одного раза в год при составлении годовой бухгалтерской отчетности. Также инвентаризация проводится при смене материально ответственно лица, при поступлении сигнала о недостаче и в случае кражи.

Проведение планерок. Еженедельно, по понедельникам, в течение 40-60 минут в гостинице проводятся планерки с участием всех главных специалистов, где заслушиваются отчеты выполненной за неделю работы, даются новые поручения, сообщаются новости и т.д. После этой планерки, каждый управляющий проводит планерку непосредственно в своем отделе, на которой подчиненным доводится вся информация.

Аттестация рабочих мест в «IBB» отеле проводится для определения размеров материального и морального поощрения, выявления кандидатов на повышение в должности и на увольнение.

Аттестация рабочих мест в бухгалтерии проводится один раз в два года. Работники либо повышают свою категорию, либо те работники, которые работали без категории получают ее.

Повышение квалификации. Целью повышения квалификации специалистов «IBB» отеля является обновление их теоретических и практических знаний в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов и новыми условиями деятельности.

Главный бухгалтер и начальник планового отдела проходят повышение квалификации всего лишь один раз в два года в центре подготовки руководящих кадров в Минске.

Администраторы проходят курсы повышения квалификации еще реже, один раз в три года, в Минске в центре повышения квалификации, что обусловлено договором.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ В «IBB» ОТЕЛЕ

На мой взгляд, осуществление внутреннего контроля в «IBB» отеля является действенным, т.к. в работе данного предприятия не выявлено серьезных отклонений и нарушений, которые могли бы затруднить достижение поставленных целей, а также его работу в целом.

Но, учитывая тот фактор, что гостиницы функционируют в быстро меняющихся условиях, для достижения более высоких результатов в управлении предприятием, необходимо прохождение повышения квалификации не только для сотрудников высшего звена, но и для работников низших уровней. А так как, на сегодняшний день гостиничный сектор является динамично развивающимся, то знания и умения, работающих там людей должны обновляться как можно чаще и соответствовать всем требованиям качественного сервиса.

Также, на мой взгляд, так как «IBB» отель является не отдельно стоящей организацией, а входит в состав целого комплекса, стоит периодически приглашать специалистов из разных областей гостиничной деятельности, и проводить семинары в гостинице на актуальные темы, по улучшению работы сотрудников и приобретению новых знаний, навыков в гостиничном бизнесе.

Аттестация сотрудников, по моему мнению, должна проводиться чаще, чем она проводится, хотя бы ежегодно, а то и каждые полгода. Кроме того должны проводиться неформальные собеседования, которые, к сожалению, не проводятся в гостинице «IBB», что позволило бы обладать объективной информацией о динамике эффективности труда сотрудников. Особенно тщательно контроль должен осуществляться за вновь принятыми сотрудниками.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Поэтому повышение квалификации персонала гостиницы также должно проводиться чаще, ведь несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

Итак, на мой взгляд, руководитель гостиницы должен взять под личный контроль организацию переподготовки и повышения квалификации персонала, рассматривая их результаты как важнейший критерий при аттестации специалистов и должностных перемещениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования функции контроля в управлении предприятием можно утверждать, что контроль является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации.

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. С помощью же контроля, руководству организации удается определить, достигло ли оно поставленных целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала, и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Контроль, попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Таким образом, изучение проблем организации контрольной деятельности на предприятиях гостиничного хозяйства позволяет предложить следующие основные принципы организации управленческого контроля:

1. Структура организации контрольной деятельности должна соответствовать структуре управления организации. Контроль, как часть процесса управления, действует на всех его уровнях. Каждому уровню управления должен соответствовать свой уровень контроля.

2. Система контроля должна способствовать обеспечению управляемости процессов во всех подразделениях организации (принцип централизации).

3. Любые действия персонала, которые привели к отрицательным для организации последствиям, должны быть расследованы; необходимо установить их причины и масштабы последствий, применить адекватные меры дисциплинарной и материальной ответственности к соответствующим должностным лицам (принцип ответственности).

4. Персонал организации не должен отвечать за результаты, достижение которых не зависит от его усилий (принцип контролируемости).

5. Любые контрольные процессы в организации не должны обходиться дороже тех потерь, которые могут быть предотвращены в результате реализации контроля (экономический принцип). Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

6. Процессы должны контролироваться как на соответствие политике менеджмента организации, так и по их результатам, при этом определяющим критерием является достижение целей системы управления.

Данные принципы заложены в основу организации контрольной деятельности и способствуют созданию эффективной системы контроля на предприятиях гостиничного хозяйства.

Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Психологи отмечают, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под постоянным контролем, и при этом точно знают, какое поощрение получат за хорошо выполненную работу и какое наказание понесут за плохую работу. Но нельзя забывать, что излишний контроль может вызывать стресс работников.

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами: иметь стратегический характер, быть нацеленным на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Для устранения возможных негативные последствий контроля, необходимо:

- установить осмысленные стандарты воспринимаемые сотрудниками организации;

- установить двухстороннее общение;

- избегать чрезмерного контроля;

- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты (хороший менеджер всегда чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных, и устанавливает стандарты с учетом этих различий);

- вознаграждать за достижения стандартов.

Итак, какой бы ни была организация, какая бы организационная культура в ней не присутствовала, какого бы уровня развития коллектив не был, важно знать, что "без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможным".

Список использованных источников

1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие. Мн.: ИП «Экспоперспектива», 2000. 320с.

2. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб. Пособие. М.: Новое знание, 2006. 365с.

3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учеб.-практ. пособие. Мн.: БГЭУ, 2006. 214с.

4. Кабушкин Н.И., Малашенко В.И. Менеджмент туризма: Практикум. Мн.: БГЭУ, 2005. 137с.

5. Каз М.С. Контроль в системе менеджмента. – Томск: ТГУ, 1997.

6. Малашенко В.И. Менеджмент туристского предприятия: учеб.-практ. пособие. Мн.: БГЭУ, 2007. 165с.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: «Дело», 1992. 702с.

8. Суйц В.П. Аудит: общий, банковский, страховой. М: 2000. 230с.

9. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство: Учеб. пособ. /Пер. с англ,- 2-еизд. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 607с.

10. Мулланетов Х. Организация управленческого контроля. – Журнал «ЖУК». 2005. No.11. С.18.

11. Методические указания от 5 декабря 1995 г. №54 «По инвентаризации имущества и финансовых обязательств».

12. Постановление совета министров республики Беларусь от 22 июня 2006 г. №786 «Об утверждении комплексной программы развития сферы услуг в республике Беларусь на 2006 – 2010 годы».

13. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учеб.-практ. пособие. Мн.: БГЭУ, 2007. 411с.

14. Гостиничный бизнес [Электронный ресурс] //Режим доступа http://www.hotres.ru/hotres/detail

15. Информационный портал [Электронный ресурс] //Режим доступа http://www.legis-s.ru

16. Правовой портал [Электронный ресурс] //Режим доступа http:// www.pravo.by

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

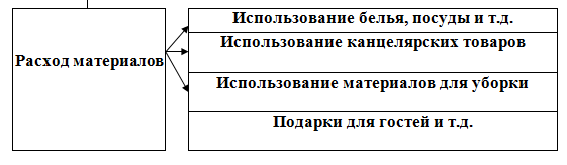
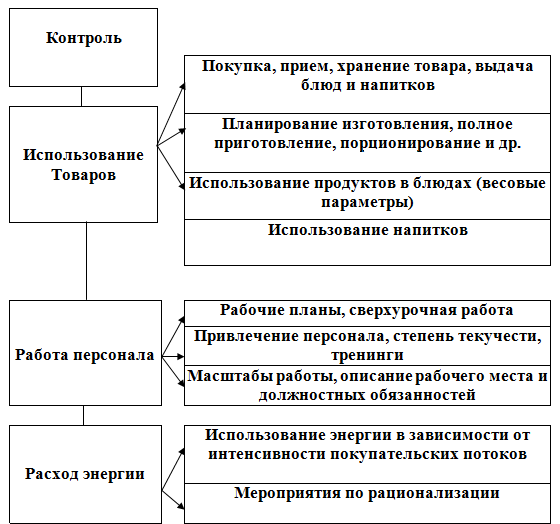


Рисунок 1 – Сущность контроля при ориентации на расходы. [16, с.112].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

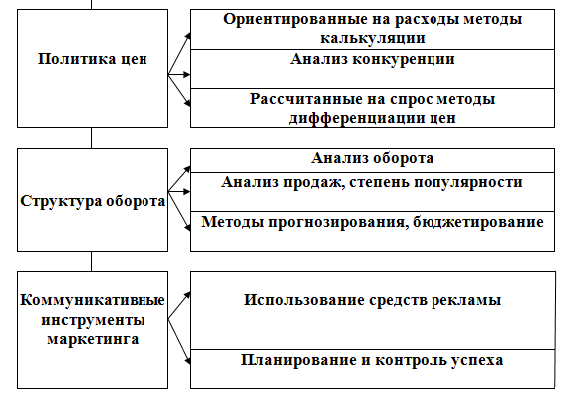


Рисунок 2 – Сущность контроля при ориентации на рынок. [16, с.113].