

Совершенствование системы управленческого контроля в малых гостиницах

Improving the management control system in small hotels

Юдикс А. О.¹

A. Iudiks

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управленческий контроль в малых гостиницах не занял прочного места, в отличие от более крупных организаций. Цель данного исследования заключалась в обобщении научных исследований в данной области и разработке рекомендаций по совершенствованию системы управленческого контроля в гостинице Априори, г. Зеленоградск Калининградской области. В результате проведенного исследования обобщены научно-теоретические подходы к исследованию сущности управленческого контроля в малых гостиницах, проведена оценка возможности применения на примере анализируемого предприятия лучших практик внедрения системы управленческого контроля, разработаны рекомендации по совершенствованию системы управленческого контроля в гостинице Априори, г. Зеленоградск Калининградской области.

The relevance of the research topic is due to the fact that management control in small hotels has not taken a firm place, in contrast to larger organizations. The purpose of this study was to summarize the scientific research in this area and develop recommendations for improving the management control system at the hotel Apriori, Zelenogradsk, Kaliningrad region. As a result of the study, scientific and theoretical approaches to the study of the essence of management control in small hotels are summarized, the possibility of using the best practices of implementing the management control system using the example of the enterprise being analyzed is assessed, recommendations for improving the management control system in the hotel Apriori, Zelenogradsk, Kaliningrad region, are developed.

¹ Научный руководитель – Зайцева Н.А., д.э.н. профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта, РЭУ им. Г.В. Плеханова

Ключевые слова: управленческий контроль, малые гостиницы, Калининградская область.

Keywords: management control, small hotels, Kaliningrad region.

Актуальность формирования управленческого контроля определяется необходимостью модернизации выбранной стратегии ведения бизнеса, улучшении качества предлагаемых услуг, укрепления сильных сторон, а также устранения, либо изменения слабых сторон организации. Большие компании, в том числе и гостиницы, особенно сетевые, просто не могут существовать без данного инструмента управления, ведь это в свою очередь помогает контролировать выполнение поставленных задач для установленной цели, принимать решения в изменении стратегии в случае возможных угроз, отклонений, либо ошибок.

В процессе проведения данного исследования были изучены труды и методические разработки следующих специалистов в области управленческого контроля: Аuezова К.Т., Короткий С, Бурцев В.В., Литвак, Б. Г, Петров А.Н., Попова Л. Ф., Симионов Р.Ю.

Научно-теоретические подходы к исследованию сущности управленческого контроля в малых гостиницах.

Понятие управленческий контроль применительно к условиям рыночной экономики существует в российской экономике уже более двадцати лет, но несмотря на это он не зарекомендовал себя и не занял устойчивого положения в малых организациях, в том числе и малых гостиницах.

Управленческий контроль позволяет повысить качество, оперативность и эффективность принимаемых решений, максимизировать ожидаемый результат, быстро реагировать на возникающие риски и снизить возможные угрозы. [23]

При этом предприятия малого и среднего бизнеса часто придерживаются мнения, что данный инструмент необходим только для крупных организаций, также считают его излишним и дорогим

«излишеством». Это происходит главным образом из-за непонимания организации бизнеса и неправильно поставленной цели и выбранных задач, а также некорректно разработанной стратегии.

Одним из первых понятие «управленческий контроль» определил в 1965г. профессор в области управления Роберт Энтони. Профессор описывает данное понятие как процесс, при помощи которого руководители убеждаются в том, что ресурсы прибывают и применяются эффективно и результативно для достижения поставленной цели и осуществления разработанной организацией стратегии. [8]

Рассмотрим далее основные научные подходы к определениям сущности понятия «управленческий контроль» (таблица 1).

Таблица 1. Основные научно-теоретические подходы к определению понятия «управленческий контроль»

№	Определение понятия	Автор, источник.
1	Отслеживание действий успешно исполняемых принятых стратегических решений и оценки выполненных результатов в ходе их осуществления.	Литвак Б. Г [12; С. 113].
2	Деятельность, осуществляемая руководителем, либо управляющим для обеспечения гарантии в том, что гостиница движется к цели по следующим направлениям: <ul style="list-style-type: none"> • осуществление поставленной стратегии; • эффективное использование всех ресурсов; • достоверность предоставляемой отчетности; • соответствие законодательству, внутренним стандартам; 	Симионов Р. Ю. [17; С. 37]

	<ul style="list-style-type: none"> • предотвращение мошенничества и отклонений; • обеспечение высокого качества сервиса. 	
3	Процесс контролирования реализации принятых решений и уровня работоспособности кадров, с целью увеличения финансового состояния.	N. Olve [26;С.48]
4	<p>Осуществление следующих действий, лицами, наделенными соответствующими полномочиями, либо субъектами контроля в данной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение фактической стратегии и положения организации, действия управляемого звена; • сравнение требований с фактическими данными, результатами работы; • анализ оценки отклонений, угроз, возможных отклонений, превышающих допустимый уровень от выбранной стратегии организации; • выявление причин возможных угроз и отклонений. 	В.В. Бурцев [10]

Таким образом по данным таблицы 1 видно, что в основном указанные ученые рассматривают понятие управленческий контроль, либо как отслеживание и контроль за реализацией принятых решений и эффективности установленной стратегии организации, либо как деятельность руководителя по различным направлениям: Обеспечение высокого уровня сервиса; контроль осуществления поставленной цели; выявление причин возможных рисков и угроз; эффективное использование всех ресурсов.

Представляется целесообразным рассматривать более широкий, второй подход. Поэтому далее в работе будет использовано следующее определение понятия «управленческий контроль» - деятельность руководства, либо персонала, обладающего такими полномочиями, по различным направлениям:

- контроль за реализацией принятых решений и эффективности установленной стратегии организации;
- осуществление поставленной стратегии;
- эффективное использование всех ресурсов;
- достоверность предоставляемой отчетности;
- обеспечение высокого качества сервиса
- сравнение требований с фактическими данными, результатами работы;
- анализ оценки угроз, возможных отклонений, превышающих допустимый уровень от выбранной стратегии организации;
- выявление причин возможных угроз и отклонений.

Разделяют три стадии проведения стратегического контроля (в зависимости от периода осуществления)

1. Предварительный контроль - осуществляется в начале деятельности для оптимизации разработанной стратегии;
2. Текущий контроль - осуществляется от начала до получения результатов деятельности, с целью своевременной данных об отклонениях от выбранного плана;
3. Последующий контроль – осуществляется по окончании, с целью сверки правильности деятельности, в соответствии предусмотренным законам, положениям, инструкциям и другим нормативным актам, а также программам, планам и договорам. [10]

Наряду с рассмотренными формами контроля выделяют несколько видов управленческого контроля в зависимости от периодов его проведения:

1. Стратегический - отвечает за регулирование деятельности организации с позиции долгосрочных целей
2. Tактический – отвечает за выполнение тактических планов организации, непосредственно связанных с ее стратегией.
3. Оперативный – осуществляется ежедневно, по периодам для оперативного планирования.[23, 24, 25]

Таким образом, управленческий контроль является важным инструментом разработки правильной стратегии ведения бизнеса, которая обеспечивает эффективное и результативное существование организации [22, с. 21].

Следует рассмотреть также контроль как функцию менеджмента [15, с. 86]. Далее представлены основные научные подходы к определениям сущности понятия «контроль, как функция менеджмента» (таблица 2).

Таблица 2. Основные научно-теоретические подходы к определению понятия «контроль, как функция менеджмента»

№	Определение понятия	Автор, источник.
1	Понижение неопределенности, предотвращение критических ситуаций и негативных прогнозов, закрепление успешных результатов.	Ауезова К Т. [1; С.15]
2	Заботиться о том, чтобы все осуществлялось согласно поставленным правилам, установленным задачам и распоряжениям.	Henri Fayol [21; С.13]
3	Составляющая часть управления экономическими объектами и процессами, отвечающая за объект, с целью сверки состояния объекта желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями	Короткий [9; С. 35]
4	Организация контролирования протекания	Петров А.Н[14]

	<p>работы, это в свою очередь гарантирует продвижения запланированной стратегии и цели. Данный процесс включает в себя также корректировку любых выявленных при этом значительных отклонений.</p>	
--	---	--

Таким образом по данным таблицы 2 видно, что в основном указанные ученые рассматривают понятие контроль как функция менеджмента, либо как функция, которая отвечает за контроль протекания работы согласно поставленным правилам и инструкциям, установленной стратегией, либо как понижение неопределенности, предотвращение негативных прогнозов, путем управления экономическими объектами и процессами, отвечающие за достижение поставленной цели.

Представляется целесообразным рассматривать более широкий, второй подход. Поэтому далее в работе будет использовано следующее определение понятия «контроль как функция менеджмента»: функция, которая отвечает за понижение неопределенности, предотвращение негативных прогнозов, путем управления экономическими объектами и процессами, отвечающие за достижение поставленной цели и осуществление стратегии организации.

Еще одним из видов внутреннего контроля деятельности организации является контроллинг (от англ. Tocontrol- управлять, контролировать, руководить)[16, с. 24]. Контроллинг обладает следующей структурой: планирование, реализация и контроль, анализ и обработка результатов контроля, самосовершенствование. [27].

Использование контроллинга позволяет организации осуществлять следующие действия:

- создание стратегии управления ресурсами, постановление цели, а также организация пути реализации;
- своевременная фиксация возможных угроз и отклонений внедрение мероприятий по их устранению и управлению;
- сравнение плана с реально сложившимися результатами.

Различают два вида контроллинга: стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг направлен на внешнюю и внутреннюю среду организации. Его сущность заключается в обеспечении выживаемости организации, внедрение антикризисной политики и ориентации на успех. Девиз: «Делать правильное дело». [16]

Оперативный контроль направлен на обеспечение экономической эффективности организации. Его сущность заключается в обеспечении прибыльности и формировании методов эффективного управления текущих целей[11].

Все вышеперечисленные методы управленческого контроля главным образом способствуют совершенствованию стратегии ведения бизнеса, эффективности использования ресурсов, увеличения заинтересованности руководства и обеспечения мотивации персонала в повышении продуктивности компании.

Анализ российского и зарубежного опыта формирования системы управленческого контроля в малых гостиницах.

Российский опыт по совершенствованию систем управленческого контроля не так развит, как за рубежом, но несмотря на это данный сегмент пользуются популярностью[7, с. 8]. В малых гостиницах персонал более клиентоориентирован, ведь гостей не так много и к каждому гостю можно найти индивидуальный подход, узнать предпочтения в еде для разработки меню на завтрак, поговорить о времяпровождении, всё это позволяет гостям чувствовать комфорт, заботу и уют.

Деятельность российских гостиниц и оказываемые ими услуги должны соответствовать требованиям, указанным в соответствующих ГОСТах [3, 4, 5, 6].

Управлением малых гостиниц занимается управляющий, либо уполномоченное лицо, обладающее на то должностными обязанностями. Руководителю подчиняются все службы малого отеля, он составляет должностные обязанности, а также контролирует эффективность их выполнения. Одной из самых главных задач руководителя - является

управление отеля, оперативное разрешение различных вопросов и контроль за работой персонала.

На управляющего возложено достаточно полномочий и обязанностей: контроль за бухгалтерией, определение лимитов расхода на содержание персонала, административные и хозяйственные расходы, ценообразование предлагаемых услуг, решение конфликтных ситуаций, вопросы закупочной политики.

В малой гостинице, как и в крупных, персонал-единая команда, поэтому она должна состоять из единомышленников, умеющие неординарно решать проблемные ситуации [2]. Для руководителя важно сохранить каждого сотрудника и предотвратить текучесть кадров.

Работа гостиницы продолжается круглые сутки, без перерывов и выходных, поэтому важно обеспечить гостей высоким уровнем сервиса, постоянным вниманием, а сотрудников необходимым отдыхом и стимулом. Логично организовать посменную работу персонала, особенно это касается ресепшн – дневная и ночная смены обязательны, но как правилом в малых гостиницах встречается посуточный график.

Количество персонала малых гостиниц зависит от количества мест. Небольшими в России считают отели с номерным фондом и в 10, и в 100 номеров. Возьмем в пример гостиницу с номерным фондом 20 номеров. Штат такого отеля состоит из: Директора (он же владелец), Двух администраторов, двух горничных, двух уборщиков и двух охранников.

Горничные при этом могут выполнять обязанности прачки за дополнительную, уборщики – дворника, а директор должен уметь выполнять должностные обязанности администратора, заселить гостей, проинформировать об предоставляемых услугах, системе лояльности для гостей, разрешить конфликтные ситуации.

Что касается бухгалтера и сантехника, то для ведения бухгалтерии можно нанять удаленного сотрудника, периодически вызывать сантехника для проверки качества оборудования.

Главным распорядителем и организатором всей работы по подготовке и по обслуживанию гостей в ресторане может быть администратор или ресторанный менеджер. Вечером администратор принимает зал у официантов и проверяет качество проведенной уборки, подготовленность приборов и посуды, закрытие кассовой смены, принимает необходимые меры к устранению обнаруженных недостатков или неисправностей.

Во многих отелях помещение для ресторана сдается в аренду другому предпринимателю, таким образом, ресторан при отеле может существовать как собственная единица. Для гостей отеля могут существовать системы лояльности в данном ресторане (скидки на меню), а также завтраки (по решению руководства входят в стоимость проживания, либо за отдельную плату).

Порядок в зале во многом зависит от того, кто и как встречает гостей, как размещены посетители за столиками. Поэтому встретить гостей и пригласить за стол – обязанности администратора. Менеджер зала обязана быть компетентной ответить на все вопросы гостей. Систематически проводить тренинги по улучшению сервиса для официантов: этикет за столом, полное знание меню, происхождение алкогольных напитков.

В настоящее время многие владельцы малого гостиничного бизнеса, несмотря на мини-формат заведений, не отказывают себе в использовании широких возможностей, предоставленных современными технологиями. Организация работы мини-гостиницы у таких хозяев частично или полностью автоматизирована.

Идеальная автоматизированная система управления дает возможность:

1. Управлять номерным фондом и облегчать процедуру бронирования мест (что для мини-отеля с малым количеством номеров не очень актуально);
2. Управлять ценообразованием (функция необходимая для гибкого настраивания цены по сезону);
3. Контролировать деятельность отеля (для владельца гостиницы с небольшим номерным фондом важно иметь под рукой панель с информацией

о текущей загруженности отеля и списком гостей, прибывающих в ближайшее время).[22]

Организация автоматизирования, безусловно, является полезной инновацией, но ведь без нее можно легко обойтись в малом отеле, где все номера и гости как на ладони. [15, 18]

Основы административного контролирования в Европе основываются на поддержании высоких стандартов сервиса и содержании материально-технической базы в согласовании с общепринятыми в рамках этой гостиничной цепи инструкциями, стремлении удержать собственную продукцию в верхнем ценовом сегменте, в применении специализированных методов выбора сотрудников и контролирования свойства, постоянном совершенствовании и расширении номенклатуры услуг, применении программ поощрения постоянных покупателей отеля. [27]

Существуют и недостатки управленческого контроля в малых гостиницах:

- зачастую в малых гостиницах руководство не обладает необходимой базой знаний для продвижения своего продукта и подбора правильной стратегии, это в свою очередь ведет к непониманию с персоналом;
- осуществление контроля как воздействие на подчиненного (поймать и уличить), а не как взаимодействие и сближение с персоналом (выяснить и помочь);
- в борьбе за конкурентоспособность ставит недостижимые цели для персонала;
- контроль из-за недоверия;
- тотальный контроль;
- контроль без обратной связи.

С первого взгляда малые гостиницы не могут совершенствоваться с такими скромными размерами, но это мнение ошибочно, ведь гости в первую очередь подмечают уровень профессионализма сервиса, уют в интерьере,

качество кухни, а ведь для этого не нужно существенных затрат, а всего лишь желание и творческий подход руководства и персонала[13]

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управленческого контроля в гостинице «Априори», г. Зеленоградск Калининградской области.

Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управленческого контроля в гостинице проводилась на примере отеля «Априори» категории 3 звезды, ориентированный на семейный отдых. Отель расположен по адресу: Калининградская область, г. Зеленоградск ул. Гагарина 24А(рис.1).

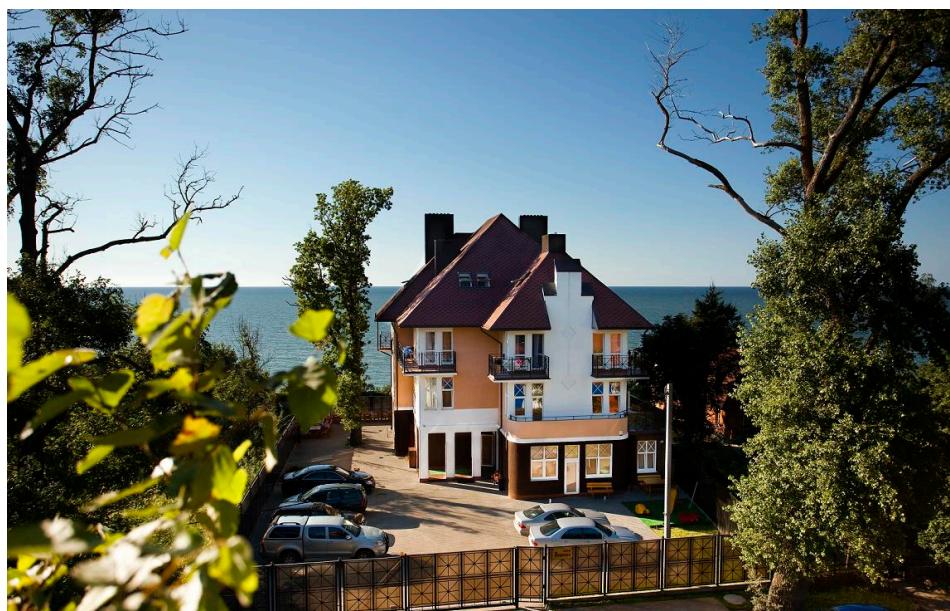


Рис. 1. Отель «Априори», г. Зеленоградск, Калининградской области

Как видно на рис. 1, отель расположен на первой полосе моря, имеется свой спуск к морю. В отеле 15 номеров, вместимость 30 человек, из которых:

- 3 номера категории «Стандарт» (26,2кв.м, 21,7кв.м, 21,6кв.м);
- 2 номера «Стандарт» с балконом (15,9кв.м, 15,5кв.м);
- 1 номер категории «Комфорт» (площадь больше, чем у стандарта - 26,2кв.м);
- 2 номера категории «Полулюкс» (номера с балконом, видом на море - 21,7кв.м, 21,7кв.м);

- 2 номера категории «Люкс» 2 комнаты (номера с балконом, видом на море 42,3 кв. м, 42,3 кв. м);
- 5 номеров категории «Мансарда» (20,4 кв. м, 18,7 кв. м, 16,6 кв. м, 18,5 кв. м, 18,8 кв. м).

Штат отеля состоит из директора (владелец отеля), управляющий, бухгалтер, администраторы (4 человека, работающие по графику 1/3), горничные (2 человека, работающие по графику 2/2), хаусмастер.

В обязанности хаусмастера входит: вынос мусора, очистка территории отеля, проверка функционирования сантехники, смена баллонов с водой, в летний период проверка велосипедов, контроль за поддержанием температуры в отеле.

В обязанности горничной входит проведение генеральной, заездной и жилой уборок. Сверка белья согласно накладной с прачечной (сама прачечная находится на аутсорсинге), заполнение накладной грязного белья для прачечной. Контроль количества принадлежностей для душа, тапочек, салфеток для обуви, химии для чистки номеров.

В обязанности администратора входит заселение/ выселение гостей, работа с почтой и отзывами, проверка номеров после выезда гостей и при заселении (контроль горничной), заполнение отчета смены, информирование кафе о количестве проживающих в отеле (для приготовления завтраков), внесение данных о проживающих в миграционный учет;

В обязанности бухгалтера входит проверка пополнения счета от гостей (предоплата за бронирование); кадровый учет; начисление и выплата зарплаты; подготовка внутренних отчетов;

Обязанности управляющего: расширяет материально-техническую базу (закупка новых велосипедов, добавление сувениров), контроль за качеством предлагаемых услуг, обеспечение гостей информацией об отеле и новых услугах.

Обязанности владельца ведение отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы, осуществление закупки товаров в

минибар, принимает меры по обеспечению высококвалифицированных сотрудников, профилактический осмотр номеров с целью организации ремонт.

При гостинице есть кафе «Мастер Шеф» (2 зала, 50 посадочных мест), помещение сдаётся в аренду другому предпринимателю. Штат кафе состоит из директора, управляющего, шеф-повара, поваров (2 человека в несезон), повар на завтраках, бармены (2 человека), официанты (2 человека в не сезон), уборщица.

В обязанности уборщицы кафе входит очищение и дезинфекция (в конце рабочего дня) площади кафе и ресепшн, мытье посуды, чистка картофеля, моркови и мытье зелени;

В обязанности официантов входит сервировка столов и подача завтраков (завтраки континентальные), контроль своевременного приготовления блюд; помощь в выборе позиции из меню.

Обязанности бармена приготовление напитков, поддержание чистоты на рабочем месте, составление заявки заказчику;

Обязанности повара на завтраках приготовление завтраков и заготовок, для следующей смены (график работы с 8-11, завтраки проходят с 9-11);

В обязанности повара сходит приготовлению блюд, согласно меню.

В обязанности шеф-повара входит помимо приготовления блюд по меню, составление заявки на закупки, в случае отсутствия управляющего, консультирование гостей по банкетам.

В обязанности управляющего входит контроль качества предлагаемой услуги, решение конфликтных ситуаций, информирование гостей, закупка продуктов, поиск высококвалифицированных кадров, работа с обратной связью. Кроме того, управляющий отвечает за контроль ценовой политики ресторана; наличие и продление договоров, контроль поступления денежных средств на счета.

Рассмотрев обязанности всех сотрудников гостиницы и кафе, можно сделать вывод - руководители не осуществляют должного управленческого

контроля для повышения эффективности работы гостиницы и кафе, также видно двойное подчинение как в кафе, так и в гостинице.

Рекомендации по совершенствованию системы управленческого контроля в малых гостиницах.

Следует провести следующие мероприятия для совершенствования системы управленческого контроля:

1. Организация и проведение собраний управляющего с администраторами для проведения внутреннего аудита системы управленческого учета, что в свою очередь позволит своевременно выявить и идентифицировать различного рода риски, в том числе и в сфере управления (например, систематические ошибки и злоупотребления персонала), а также разработать мероприятия по предотвращению их возникновения. [8]

2. Повышение квалификации и проведение тренингов как для руководителей, так и для основного коллектива (делегирование полномочиями для сплочения коллектива). Это в свою очередь позволит руководству освоить лучшие практики управления персоналом, эффективно ставить цели сотрудникам и выбирать грамотный метод контроля, [20]

3. Составить чётко сформулированный договор для сотрудников (управляющих в том числе) с их должностными обязанностями, регламентом гостиницы, для обеспечения управленческой прозрачности.

Помимо выявленных указанных выше недостатков, гостиница нуждается в проведении рекламной кампании, внедрении дополнительных услуг (разносчик багажа), а также рассмотрении нового функционала прежних помещений (организовывать конференц-встречи в одном из залов ресторана).

Разработанные мероприятия в дальнейшем помогут гостинице устранить недостатки в системе управленческого контроля.

Литература

1. Ауезова К.Т. Учебно-методическое пособие по дисциплине Менеджмент. / К.Т. Ауезова – А.: Евразийский национальный университет, 2013. – 77 с.

2. Горяинов К.С. Повышение эффективности использования ресурсного потенциала гостиницы в российских условиях. / К.С. Горяинов // автореф. дисс.на соиск. науч. степ. к. э. н.- Москва. - 2013. 26с.
3. ГОСТ Р 50644-2009 Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов.
4. ГОСТ Р 55699-2013 Доступные средства размещения для туристов с ограниченными физическими возможностями. Общие требования.
5. ГОСТ Р 54603—2011 Общие требования к обслуживающему персоналу.
6. ГОСТ 30494-2011 Здания жилые и общественные. Параметры микроклимата в помещениях
7. Даоод Р. И. Управление ресурсным потенциалом предприятий сферы услуг гостеприимства / Р.И. Даоод // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ.к. э. н. – Москва.2013.24с..
8. КобякМ.В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями. / М.В. Кобяк // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д. э. н. – Москва.2013.46с..
9. Короткий С. Менеджмент. Учебное пособие. / С. Короткий. – М.: Издательство Litres, 2018. – 290 с.
10. Корпоративный менеджмент: [Электронный ресурс] / Управленческий контроль как система. Под ред. БурцеваВ.В. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/management/1999-5/03.shtml> (дата обращения: 08.12.2018).
11. ЛанскаяД.В. Эволюция контроллинга / Д.В. Ланская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. -2013. - №93. –С.1-9.
12. Литвак, Б. Г.Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 507 с.

13. Личный опыт. Как устроен рынок хостелов в США. Мало, дорого, эффективно. [Электронный ресурс] / Hotelier.Pro. Режим доступа <https://hotelier.pro/hostels/item/1713-hostelsusa> (дата обращения: 08.12.2018).
14. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров - СПб.: Питер, 2013. – 400 с.
15. Попова Л. Ф. Роль организационной диагностической модели в системе управления адаптацией предприятия / Л. Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. - № 5.- С. 85-90.
16. Сигидов Ю.И. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / Ю.И.Сигидов. – М.Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2015. -165с.
17. Симионов Р.Ю. Развитие системы управленческого контроля в таможенной деятельности / Р.Ю. Симионов // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. - 2014. - №3.- С. 36-41.
18. Стребкова Л.Д. Возможности совершенствования качества обслуживания в малых гостиницах города Новосибирска / Л.Д.Стребкова // Сервис в России и за рубежом. – 2017. - №4. – С.168-178.
19. Ташкенбаева З.У. Особенности управленческого учета в гостиничном бизнесе Узбекистана / З.У. Ташкенбаева // Вестник науки и образования. – 2017. - №11. – С.33-36.
20. Шкилёв В.В. Совершенствование управленческого контроля в организации / В.В. Шкилёв // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ.к. с. н. – Орёл.2011. 25 с.
21. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль// Центр гуманитарных технологий. – 2016. - №7. – С.13-16
22. Чипизубова В.Н. Отраслевые и функциональные проблемы российского менеджмента: монография / В.Н. Чипизубова. - И.: МГЛУ ЕАЛИ170с
23. Bardi. J. Hotel front office management. / J.Bardi. – L.: John Wiley & Sons. 2011-492с.

24. Dutta A. Management control system / A.Dutta – C.Jaico publishing house, 2013. – 254c.
25. Morels J.Fundamentals of management control / J. Morales – F. Pearso Education France, 2013.-128c.
26. Olve N. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. / N. Olve. – M.Emerald Group Publishing Limited, 2013. – 304c.
27. Sicari G. The use of the Management Control System in the HospitallyIndustrie. / G. Sicari – L.LundUnivesity, 2014. – 108c.