

**Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyi**

**Otel biznesində idarəetmə uçotunun
təşkili və onun təkmilləşdirilməsi**

Əliyev Ayxan

UNEC SABAH

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti



JUNE 2019

*Buraxılış işimin hazırlamağında və ərsəyə
gəlməsində böyük əməyi olan elmi rəhbərim
Hafiz müəllim Hacıyeva dərin təşəkkürlərlə*

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	4
FƏSİL 1. OTEL BİZNESİNDƏ İDARƏETMƏ UÇOTUNUN TƏŞKİLİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI.....	6
1.1. Otel biznesinin idarə edilməsi sistemində idarəetmə uçotu informasiyasının rolu və əhəmiyyəti.....	6
1.2. Otel biznesində xidmətlərin göstərilməsini tənzimləyən normativ-hüquqi sənədlər.....	9
1.3. Otel biznesində göstərilən xidmətlər, onların sənədləşdirilməsi və uçotunun ümumi metodikası.....	19
FƏSİL 2. OTELLƏRDƏ İDARƏETMƏ UÇOTUNUN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ ONUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ.....	27
2.1. Otellərin fəaliyyətinin özünəməxsus xüsusiyyətlərinin idarəetmə uçotunun təşkilinə təsiri.....	27
2.2. Otellərdə xidmətlərin göstərilməsinə xərclərin uçotu və maya dəyərinin kalkulyasiyası.....	32
2.3. Otellərdə büdcələşdirmənin aparılması metodikası.....	40
2.4. Otellər tərəfindən tərtib edilən daxili idarəetmə hesabatı və onun tərkibi.....	45
2.5. Otel biznesində idarəetmə uçotunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	54
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	60
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	63

GİRİŞ

Müasir dövrümüzdə otel və yerləşdirmə sənayesində rəqabətin artması daha aşkar hala gəlmişdir. İdarəetmə uçotu idarəetmə və rəqabət iqtisadiyyatı tərəfindən yaranan çətinliklərin qarşısını almaq məqsədi ilə daha da inkişaf etmişdir. Bu isə otel və yerləşdirmə sənayesində idarəetmə uçotuna olan marağı artırır və bu idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prosesini dəstəkləyir. Müasir xidmət sənayesində turist səfərləri, qonaq evləri, nəqliyyat xidmətləri, ərzaq ilə bağlı xidmətlərin göstərilməsinə yönəldilmiş otelçilik sənayesi mühüm yer tutur. Otellər qonaqpərvərlik sektorunun bir hissəsidir, onlar turizm fəaliyyətinin inkişafında mühüm bir amildir. Otelləri əhatə edən yaşayış məskənləri daxili turizm üçün mühüm obyektlərdir. Otel xidmətləri bazarı daha rəqabətli olur, daha çox yeni otel müəssisələri mövcuddur, beləliklə hər bir otel potensial müştərilərə cəlbedici olmağa imkan verən müəyyən idarəetmə məsələlərini inkişaf etdirmək və tətbiq etmək istəyir.

İdarə baxımından otel müəssisəsi xidmətlə bağlı bir çox funksiyaları yerinə yetirir. Əsas funksiyası qonaqların ehtiyaclarına uyğun yaşayışın təmin edilməsidir və bu xidmətin həyata keçirilməsi üçün sifariş nömrələri, giriş zamanı qeydiyyat sənədləri, ödəniş variantları, hərtərəfli xidmət prosedurları kimi bir sıra xidmətlərin təminatı mövcuddur. İdarəetmə uçotu müəssisənin idarə olunmasının müasir modeli, xərcləri və nəticələrini mənşə yerindən asılı olaraq vaxtında və effektiv şəkildə müəyyənləşdirməyə imkan verir. İdarəetmə uçotu məlumatların toplanması sürətini artırır, onun emalı və idarəsinin şərhə səmərəliliyini dəstəkləyir. Otel biznesi üçün bu tapşırıq nisbətən yenidir, qanunvericiliyin çox zəif tənzimlənməsindən və nəzəri inkişafın xarici mehmanxanaların fəaliyyətinə görə əsaslanması faktı isə daha mürəkkəbdir. Bu isə tədqiqat mövzusunun vacibliyini müəyyənləşdirir.

Tədqiqat mövzusu əsasən təşkilati struktur və mədəni faktorlara fokuslanmışdır.

Ümumi təyinatlı idarəetmə hesabatlarının hazırlanması ilə yanaşı, qonaqpərvərlik sənayesinin müxtəlif seqmentləri üçün əmlak səviyyəsində məlumatların verilməsi standartı hazırlanmışdır. Ümumiyyətlə, hesabatların vahid sistemi olaraq adlandırılan bu standartlaşdırılmış hesablara Yerləşdirmə Sənayesi üçün Vahid Hesablama Sistemi (USALI), Restoranlar üçün Vahid Hesablama Sistemi (USAR), Klublar üçün Vahid Maliyyə Hesabatı Sistemi (USFPC) aiddir.

Qonaqpərvərlik sənayesinin müxtəlif seqmentlərində idarəetmə mütəxəssisləri bunların hər bir vahidini inkişaf etdirmişdir. Təkamül sistemləri ötən əsrdə dəfələrlə yenidən nəzərdən keçirilmişdir. Yerləşdirmə və ərzaq xidməti seqmentləri üçün vahid sistemlər ilk olaraq 1920-ci ildə hazırlanmışdır. Bundan əlavə bu sistemlərin tətbiqi idarəetmə rəhbərliyinə könüllü olaraq əməliyyat fəaliyyətinin idarəetmə performansını müqayisə etməyə imkan yaradır.

Diplom işi 2 fəsil və 8 bölmədən təşkil olunmuşdur. Otel müəssisələrində idarəetmə uçotunun təşkilinin daha əhatəli təsviri üçün sxem, cədvəl və şəkillərdə istifadə olunmuşdur. Tədqiqat mövzusunun araşdırılmasında Azərbaycan, ingilis və rus dilində olan mənbələrdən, həmçinin Avropanın Ticarət, Kommersiya və Sənaye üzrə İqtisadi Şurasının hesabatlarından, qonaqpərvərlik üzrə qanunlardan və internetdə otelçiliyə aid məqalə və sayt resurslarından istifadə edilmişdir.

FƏSİL 1. OTEL BİZNESİNDƏ İDARƏETMƏ UÇOTUNUN TƏŞKİLİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Otel biznesinin idarə edilməsi sistemində idarəetmə uçotu informa- siyasının rolu və əhəmiyyəti

Otel sektorunda idarəetmə uçotunun əsas fokusu daxili qərar qəbuletmə və idarəetmə üçün informasiyalardır. 20-ci əsrin başlanğıcından bu yana son bir neçə il istisna olmaq şərti ilə otelin idarəetmə uçotunda az dəyişikliklər baş vermişdir. Qonaqpərvərlik sahəsinin idarəetməsi uçotuna daha az diqqət verilmişdir. Müasir dövrdə otelçiyin idarə edilməsi ilə bağlı tədqiq olunası bir çox məsələlər vardır. Aşağıda tədqiqatın yeni idarəetmə təcrübəsi və prosedurlarını müzakirə edirik. Bu sahələr əməliyyat xərclərinin davranışına, performans tədbirlərinin faydalılığına, ümumi xərclərin ayrılmasına və vahid hesablaşma sisteminin qəbuluna və istifadəsinə dair tədqiqatları əhatə edir.

İdarəetmə uçotunun təşkilində hər bir otel müəssisəsinin vəzifələri aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

- müəssisənin əmlakının, öhdəliklərinin və bütün təsərrüfat əməliyyatlarının idarəetmə uçotunu hesablar planı və digər normativ sənədlərə uyğun uçot hesabatlarında işlənilib hazırlanmış uçot standartları və qarşılıqlı əlaqəli ikitərəfli yazılış üsulu ilə yerinə yetirməlidir;

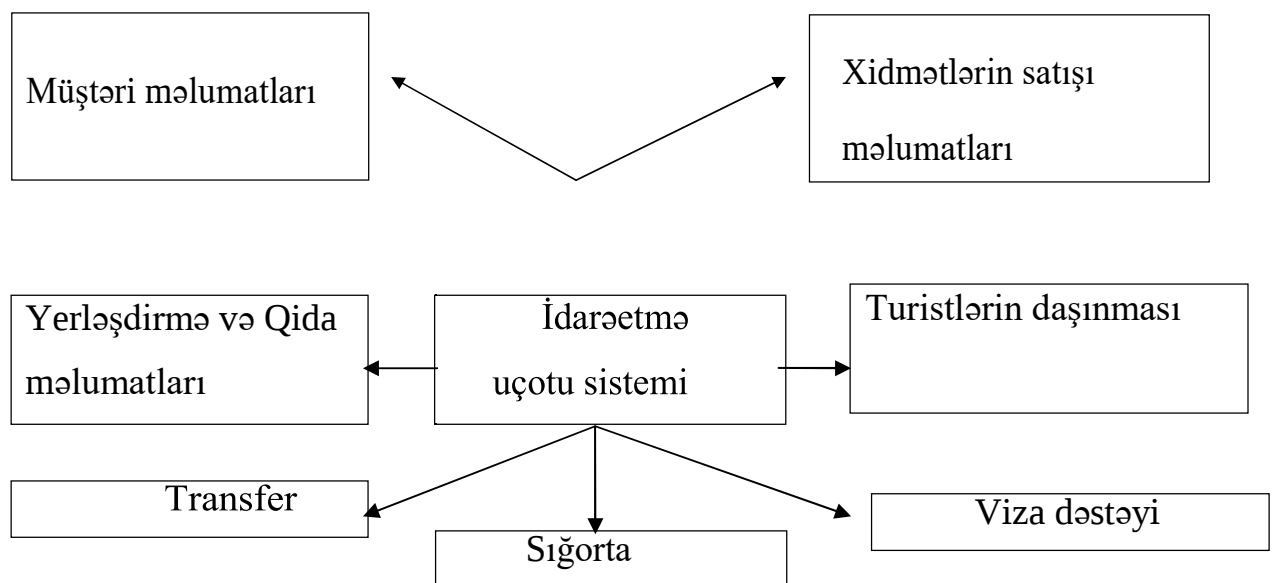
- mövcud əmlakın, öhdəliklərin, kapitalın, hesablaşmaların və digər əmtəə-material dəyərlilərinin inventarlaşmasının nəticələrini hesabat dövründəki (ay, rüb, il) uçotda tam və düzgün şəkildə əks etdirilməlidir.

Uçotun maliyyə, vergi, idarəetmə tipləri birlikdə nəzərə alınarsa, onlardan idarəetmə uçotu mürəkkəb, perspektivli və stratejidir və hər hansı bir təsərrüfat subyektinin fəaliyyətinin idarə edilməsində ən vacibidir. İdarəetmə uçot sisteminin tətbiqi gələcəkdə iqtisadi fayda və sabit inkişafa nail olmağa imkan verir.

Müstəqil elm kimi idarəetmə uçotu ötən əsrin sonunda inkişaf etmiş Qərbi ölkələrində yaranıb. 50-ci illərdən idarəetmə uçotu Amerika məktəblərində tədris olunmağa başlamışdır. 1957-ci ildə Milli Mühəsiblər Assosiasiyası- Milli Mühəsiblər Birliyi olaraq tanınmış və şirkətin jurnalına "İdarəetmə uçotu " adı verilmişdir.

İdarəetmə uçotu yalnız mövcud faktların faktiki göstəricilərini deyil, gələcək hadisələrin göstəriciləri (qiymətləndirmələr və büdcələr) daxil olmaqla, qiymətləndirmə və analitik göstəriciləri də istifadə edir, həm də istifadəçilərə keyfiyyətli məlumatlar verir. Nəticədə təsərrüfat subyektində idarəetmə uçotu sisteminin tətbiqinin əsas məqsədi şirkətin rəhbərliyini effektiv iş üçün zəruri olan yaxşı məlumatlarla təmin etməkdir. İdarəetmə uçotu tənzimlənən standartlara və maliyyə və vergi uçotu qanunvericiliyinə zidd olaraq, öz vəzifələri, strategiyaları, prioritetləri, maraqları olan xüsusi bir təsərrüfat subyektinin idarə edilməsinin informasiya ehtiyaclarına uyğun olaraq həyata keçirilir.

Otel biznesində idarəetmə sisteminin strukturu aşağıdakı şəkildə kimi təqdim edilə bilər :



Şəkil 1.1. İdarəetmə sisteminin strukturu

İdarəetmə uçotu strateji kontekstdə olduqca mürəkkəb bir fəaliyyətdir. Ancaq idarəetmə uçotu texnikasının strategiyası bəzi təşkilatlarda zəif inkişaf etmişdir (Tillmann və Goddard, 2008, s.81). Buna nümunə olaraq Yeni Zelandiyada idarəetmə uçotu yavaş bir inkişaf tempinə malikdir. Rəqabətdə artım var, texnologiyadakı dəyişikliklər və rəqabət qlobaldır. Ancaq Yeni Zelandiyada qəbul edilmiş idarəetmə uçotu metodları təşkilat strategiyası ilə əlaqəli deyildir (Slessor, 2010). Pavlatos və Paggiosa görə otellərdə idarəetmə uçotunun təcrübəsini anlamaq üçün artan meyil mövcuddur, çünki idarəetmə uçotu üsulları qərarların qəbul edilməsi prosesində mühüm rol oynayır (Oliveira, 2008, s.67). Təşkilatlar təmin edilmiş məlumatlara əsasən qərar qəbul edirlər.

Otellərin bir sıra xüsusiyyətləri nəticəsində rəhbərlərin qərar qəbul etmələri üçün tələb etdiyi məlumatlar digər sənayelərdən fərqlənir. Otel birləşmələri birbaşa və dolaylı rəqabətə məruz qalır. Oteldə iki məlumat mənbəyi var: bazar araşdırmaları və uçot məlumatları. Daha münasib bir hal kimi bu qərarların qəbulu və əlaqələndirilməsi menecerlərin işi üçün vacib sayılır. Kaplan və Cooper şirkətin ənənəvi xərclərinin fəaliyyətinə əsaslanan dörd mərhələdən ibarət olan sistem xərcləri və performans tədbirləri modelinin dizaynını hazırlamışdır. Birinci mərhələ maliyyə hesabatlarının hazırlanmasında qeyri-kafi bir sistemin olması ilə xarakterizə olunur. Şirkətlər müxtəlif hesabatların birləşdirilməsində çox vaxt və çox resurslar sərf edirlər. İkinci mərhələdə maliyyə hesabatlarını, təhrif olunmuş məhsulların hesabatlarını hazırlamaq mümkündür. Üçüncü mərhələdə ənənəvi idarəetmə sistemi mövcuddur və bu sistem idarəetmə uçotunu hazırlayır və qısa müddət ərzində hesabat hazırlayır ki, burada satış qiyməti və qiymətləndirmələr göstərilir. IV mərhələdə idarəetmə hesabatı ilə mühasibat uçotunun inteqrasiyası mövcuddur.

Ferreira görə (2002) idarəetmə uçot metodları ənənəvi idarəetmə uçotu texnikası və müasir idarəetmə uçotu texnikası üzrə bölüşdürülə bilər. Ənənəvi idarəetmə uçotu texnikası üzrə bölüşdürməyə büdcə, büdcədən sapmanın təhlili, məhsulun dəyərləndirilməsi, məhsulun gəlirliyi, investisiyalardan gəlirlər, satış hədləri,

strateji planlaşdırma aiddir. Müasir idarəetmə uçotu texnikası üzrə bölüşdürməyə isə aktivliyə əsaslanan büdcə, aktivliyə əsaslanan qiymətləndirmə, müştəri gəlirliyinin təhlili, əlavə edilmiş iqtisadi dəyər və hədəf dəyərləndirilməsi aiddir. Fovlərə görə təşkilatlar müasir idarəetmə uçotu texnikasına nisbətən ənənəvi idarəetmə uçotuna daha çox önəm verirlər. Bu o mənanı ifadə etmir ki, onlar qeyri-münasibdir, çünki yüksək idarəetmə xərclərinə görə onlar qəbul edilmir.

Otellərdə idarəetmə uçotu prosesi rəhbərlik tərəfindən istifadə olunan informasiyanın identifikasiyası, ölçülməsi, toplanması, analizi, hazırlanması və təfsiri ətrafında baş verir və resursların düzgün istifadə edilməsi və hesabatlılığını təmin edir. Proses aşağıdakı dörd vacib məsələ ilə cəmləşdirilə bilər:

İşin məqsədlərini müəyyənləşdirmək. Bu təşkilatın məqsədlərinin müəyyən edilməsi və bu məqsədlərə çatmaq üçün biznesin fəaliyyətini nəzərdə tutur.

Alternativlərin qiymətləndirilməsi və qərarların və planların qəbul edilməsi.

İdarəetmə strukturunun lazım olacağı təqdirdə alternativ fəaliyyət barədə məlumatlara ehtiyacı ola bilər. Belə məlumatlarla gələcək üçün qərar və ətraflı planlar hazırlanacaqdır.

Nəticələri izləmək. İdarəetmə planların necə uğurla yetirildiyi və hədəflərin necə qarşılandığı barədə məlumatları istifadə edəcəkdir.

Məqsədlərə və planlara nəzarət və onları yenidən təyin etmək. Planlaşdırılan və faktiki nəticələrin nəzərdən keçirilməsinə əsasən rəhbərlik təşkilatın ümumi məqsədlərini yenidən müəyyənləşdirmək və yeni məqsədlərə nail olmaq üçün planları yenidən müəyyənləşdirməyi qərara ala bilər.

1.2. Otel biznesində xidmətlərin göstərilməsini tənzimləyən normativ-hüquqi sənədlər

Müasir dövrümüzdə otel biznesi və otel xidmətlərinin göstərilməsi daha da inkişaf etmişdir. Bu inkişaf səviyyəsinin həcmi artdıqca otellərdə mövcud ola biləcək yeni problemlər meydana gəlmişdir. Otellərdə olan bu problemləri həll etmək və profilaktik tədbirlərin görülməsi məqsədi ilə xüsusi normativlər və tənzimləyici

standartlar yaradılmışdır. Bu standartlara nümunə olaraq Avropa ölkələrində yerləşən otellərə aid Avropanın Ticarət, Kommersiya və Sənaye üzrə İqtisadi Şurasının standartını xüsusi vurğulaya bilərik. Standartın həyata keçirilməsinin bir neçə məqsədi vardır. Birinci məqsədə bütün otellərin və otel tipli yaşayış məskənlərinin Avropa Birliyi standartlarına uyğun olaraq idarə olunma keyfiyyətini, biznesin idarə edilməsini, istifadəçilərin təcrübəsini stimullaşdırmaq aiddir. Digər məqsədlərə gəldikdə isə bunlara otellərə öz müştəriləri üçün otaqlara yerləşdirilməni və müştəri məmnuniyyətini təmin edən təşkilat kimi etibarlı təşviq etmək; bütün otellər üçün paylaşılan etik və peşəkar əsasları gücləndirmək; qida hazırlığının yaradılması və həyata keçirilməsi və ictimaiyyətə xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı bütün milli qanunvericilik tələblərinin nəzərə alınması və onlara hörmət edilməsi təmin edilmişdir. Bu tələblər xüsusilə sağlamlıq məsələləri üçün qanun, fərman və dekretlər ilə bağlı olur və əgər otellər HACCP , ISO 22000 və ya FSSC 22000 qida təhlükəsizliyi sisteminə uyğun olmasa və yaradıldığı dövrdən gigiyena ilə bağlı milli qanun və qaydalara uyğun olmasa heç bir otel Avropa Birliyi Standartı tərəfindən təsdiq oluna bilməz.

Otellər üçün ATKSIŞ standartlarının yaradılması otellərə, motellərə, otellərin kirayəyə verilməsi və yerləşmə xidmətlərinə şamil olunur.

Avropa İttifaqının ATKSIŞ standartlarının sertifikatlaşdırma sxemində iştirakının üstünlükləri:

Performans - Performansı qiymətləndirmək, nailiyyətləri mükəmməlləşdirmək və idarəçiliyin təkmilləşdirilməsi üçün nüfuzlu bir kriteriyə kimi xidmət edən keyfiyyət standartı yaradır.

Profil - Otel haqqında bilik və anlayışı yüksəldir, beləliklə digər qurumlarda və ictimaiyyət arasında inam və etibarlılıq yaradır.

Əməkdaşlıq - Bu, otellərə öz xidmətlərini və imkanlarını araşdırmaq və təşkilatlar arasında və ya onlarla birgə işin təşviq edilməsinə kömək edir.

Planlaşdırma - Bu, prosedurlar və siyasətin rəsmiləşdirilməsinin irəliyə planlaşdırılmasına kömək edir.

Himayə - Bu, onu göstərir ki, otellər Avropa İttifaqı Standartlarına uyğundur hansı ki, ictimai və şəxsi investisiyanın tətbiqini gücləndirir və investorların təşkilata olan inamını artırır.

Otellərin sözügedən standartlara uyğunlaşdırılması bir sıra amillərdən asılıdır.

Sertifikatlaşdırılmaq üçün otel müəssisələri ATKSİŞ-in 2012-ci ildə otel müəssisələrinə aid standartı təmin etməlidir (yerləşdirmə xidmətinə təkmilləşdirməli və keyfiyyətli qida ilə təminatı reallaşdırmalıdır); milli səviyyədə qeydiyyatla alınmalıdır, rəsmi təsis olunma mexanizmi olmalıdır; iki illik müvafiq hesabatları təqdim etməlidir, bütün müvafiq hüquqi, etik, təhlükəsizlik, bərabərlik, ətraf mühit və planlaşdırma tələblərinə cavab verməlidir; istifadəçilər üçün xidmətin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı planlaşdırmanı öz öhdəsinə götürməlidir; aşağıdakı xüsusi əlavə tələbləri qarşılamalıdır:

İnsan sağlamlığının qorunması - Gigiyena və təmizliyə aid olan qanuni şərtlərə əlavə olaraq, havanın keyfiyyətinə və səs-küy səviyyələrinə dair milli tələblər nəzərdən keçirilməlidir .

Əlil və qüsurlu insanlar üçün tədbirlər - Bütün binalar, qurğular və avadanlıqlar əlilliyi olan şəxslərə müvafiq milli və beynəlxalq şərtlərə və standartlara uyğun olaraq qayğı göstərməlidirlər.

Yanğın təhlükəsizliyi - yanğın briqadalarının hazırkı milli texniki şərtləri yanğına qarşı qorunma vasitəsi sayılır və onlara qarşı hörmət bəslənməlidir.

Enerji iqtisadiyyatı - Sağlamlıq mərkəzinin bütün sahələrində enerjiyə qənaət vasitələri və tədbirlər nəzərə alınmalıdır.

Ətraf mühitin qorunması – Ekologiya, davamlılıq və ətraf mühitin mühafizəsinin ölçüsü nəzərə alınmalıdır. Bütün müəssisə sağlam, çirklənməyən, ekoloji baxımdan faydalı üsullarla işləməlidir.

Otellərin təsnifatlaşdırılması baxımından onların bir neçə növə ayrılması müasir otelçilik biznesinə xas xüsusiyyət sayılır. Yəni otellər 5, 4, 3, 2 ulduzlu olmaqla xidmət göstərir.

Otel müəssisələrinin və onların təklif etdiyi xidmətlərin qiymətləndirilməsi müəyyən standartlara əsasən həyata keçirilir. Müəssisənin ümumi qiymətləndirməsini müəyyən etmək üçün "Avropa Otel Standardı" na uyğun olaraq müəssisənin vəziyyətini, binaları, avadanlıqları və yerləşdirilməsini qiymətləndirmək lazımdır.

Otellərdə və yaşayış məskənlərində müəyyən təsnifatlaşdırma prosesi mövcuddur. Buna aşağıdakılar aiddir:

Qonaqpərvərlik müəssisələrinin təsnifatı üzrə mərkəzi ofis - Bir təsnifat üzrə bütün müraciətlər Brüsseldə yerləşən qərargaha yönəldilir.

Etirazlarla Mübarizə - Sağlamlıq müəssisəsinin və qurumunun əlaqələndiricisi təsnifata qarşı etirazlar verə bilər. Bu etiraz Milli Komissiyaya yönəldilməlidir və etirazın səbəblərinin izahı yazılı şəkildə (yazılı poçt ilə) edilməlidir. Mərkəzi Ofis də etirazın səbəblərini nəzərdən keçirir və bu təsnifatı yenidən yoxlamaq üçün Milli Komissiyaya həvalə edir. Son qərar dörd həftə ərzində verilir. Şuranın özü Brüsseldə yerləşir.

Otel biznesinin yuxarıda qeyd etdiyim tənzimlənmə normalarından əlavə digər aktlar və qaydalar sistemi də mövcuddur. Bildiyimiz kimi otel biznesi qonaqpərvərlik sənayesinin bir hissəsidir və bu sənayeyə aid olan qanunlar və hüquqi normalar otelçiliyə də şamil olunur. Qonaqpərvərlik qanunvericiliyi müqavilələr, anti-etimad, qanun pozuntuları, daşınmaz əmlak və bir çox digər sahələri geniş əhatə edən bir sıra qanunları özündə birləşdirir. Qida zəhərlənməsinin son halları və qida xəstəliklərinin artması xəbərdarlığı qonaqpərvərlik qanunlarını ictimaiyyət qarşısında ön və mərkəzi plana gətirib. Eyni şəkildə xaricdə olan otellərə qarşı terrorist hücumlar qonaqların hüquqlarını, xüsusilə də qonaqları zərərdən qoruduğuna görə beynəlxalq aləmdə də qonaqpərvərlik qanununun vacibliyini nümayiş etdirir. Qonaqpərvərlik qanunu

bir çox müxtəlif biznes növlərini əhatə etsə də, mehmanxana və restoranlar iki ən çox qonaqpərvərlik qanunları müştəriləridir. Bir sıra dövlətlərin özlərinə məxsus qonaqpərvərliklə bağlı qanunları mövcuddur. Məsələn Amerika Birləşmiş Ştatlarında "ABA" adlı qonaqpərvərliyə dair qanun mövcuddur. Bu qonaqpərvərlik qanunu son bir neçə il ərzində hüquqi sahə daxilində ixtisas olaraq inkişaf etmiş, lisenziya və magistratura səviyyələri üzrə, habelə bəzi hüquq məktəblərində kurs kimi təklif olunur. Tipik bir qonaqpərvərlik hüququ kursu qonaqpərvərlik qanununun tarixini, federal və dövlət vətəndaş hüquqları qanunlarının qonaqpərvərlik sənayesinə təsirini və müqavilələrin qanunauyğunluğu haqqında müzakirələr də daxil olmaqla geniş müqavilənin müzakirəsini əhatə edir. Qonaqpərvərlik hüququ qidalanma, səyahət və mənzil-yerləşdirmə sənayesi ilə bağlı hüquq orqanıdır. Yəni otel, restoran, bar, spa, toplantı və bir çox xüsusi nüansları tənzimləyən qanun bürosudur. Qonaqpərvərlik haqqında qanun yalnız bir hüquq sahəsini əhatə etmir. Bu, anti-inam, qanunsuz əmələ dair hüquq və daha çoxu daxil olmaqla müxtəlif sahələrdən ibarətdir.

Qonaqpərvərlik Qanunu ilə əlaqədar təşkilatların burada fəaliyyəti mühüm yer tutur. Onların hər birinin özlərinə məxsus xüsusiyyətləri vardır:

Cornell Mərkəzinin Qonaqpərvərlik Tədqiqatları üzrə Dəyirmi Masası - Mərkəzdəki Dəyirmi Masalar yüksək səviyyəli qonaqpərvərlik sənayesi rəhbərləri və Cornell təhsil üzvləri üçün görüş yeridir. Hər bir dəyirmi masa bir gün davam edir və dörd və ya beş seansa bölünür. Sessiyalar beş-on dəqiqə davam edən qısa bir araşdırma təqdimatı ilə başlayır (bir Cornell fakültəsinin üzvü, digər bir təşkilat və ya sənaye lideri tərəfindən). Daha sonra bir və ya iki sənaye üzrə müzakirədə iştirak edən şəxslər tədqiqatın hipotezini və ya nəticəsini dəstəkləyir, ya da etiraz edirlər.

Qonaqpərvərlik Qanunu Konfransı - İllik Qonaqpərvərlik Qanunu Konfransı iştirakçılara hüquqi anlaşma və ən yaxşı təcrübələri bölüşmək və son sənaye inkişafı haqqında daha yaxşı anlayış əldə etmək üçün nəzərdə tutulmuş bir fürsətdir.

Qonaqpərvərlik Trendləri - 1998-ci ildə Thomas Wahl tərəfindən qurulan və ilkin olaraq otel sektoruna fokuslanan Nevistas şəbəkəsi yalnız qonaqpərvərlik sənayesi üçün deyil, bir çox digər kanallar üçün aparıcı onlayn məlumat və informasiya bazasına çevrilib.

Milli Restoran Dərnəyi - Milli Restoran Assosiasiyası artıq restoran və tədarükçülərdən tutmuş təhsil işçiləri və qeyri-kommersiya təşkilatlarına qədər olan 380.000-dən çox biznes sahələrini təmsil edir və hər birinə sürətli tempi sayəsində sənayedə qabaqcıl mövqelərdə qalmaq üçün lazım olan dəyərli resursları təqdim edir.

Mehmanxana sənayesində beynəlxalq qaydalar ilk dəfə 1981-ci il 2 noyabr Nepalın paytaxtı Kətməndu şəhərində Beynəlxalq Mehmanxana Assosiasiyası Şurası tərəfindən qəbul olunmuşdur. Bundan sonra bu qaydalara bir neçə dəfə yenidən baxılmışdır. Lakin beynəlxalq turizmin son 20 ildə inkişafını nəzərə alaraq bu qaydalara yenidən baxılması zəruri hesab olunur. Beynəlxalq mehmanxana qaydalarının məqsədi mehmanxanalarda yerləşdirmə haqqında müqavilələrə aid məsələlərin tənzimlənməsi üçün ümumi qəbul edilmiş beynəlxalq ticarət təcrübəsinin kodifikasiyasından, yəni sistemə salınmasından ibarətdir. Bu qaydalar qonaqların və mehmanxana sahiblərinin qarşılıqlı hüquq və məsuliyyətləri barədə onlara məlumat verməyə xidmət etməlidir. Bu qaydalar dövlətlərin milli qanunvericiliyində müqavilə münasibətlərinə aid olaraq nəzərdə tutulmuş əsasnamə və nizamnamələrə əlavələr kimi çıxış edir. Bu qaydalar həmin dövlətlərin qanunvericiliyində mehmanxanada yerləşdirmə müqaviləsinə aid spesifik qaydaların mövcud olmadığı təqdirdə tətbiq edilir. Qaydaların tənzimlənməsi müqavilə əsasında həyata keçirilir. Mehmanxanada qalan şəxs müqavilənin tərəfi kimi iştirak etməyə bilər, belə ki, mehmanxanada yerləşdirmə haqqında müqavilə onun adından üçüncü bir tərəflə bağlana bilər. Bu qaydalar çərçivəsində müştəri termini mehmanxanada yerləşdirmə haqqında müqaviləni bağlamış və bu cür yerləşdirmə üçün haqqın ödənilməsinə görə məsuliyyət

daşıyan hər hansı bir fərdi və ya hüquqi şəxsi təmsil edir. Qonaq termini mehmanxanada qalmaq və ya yerləşdirilmək arzusunda olan fərdi nəzərdə tutur. Müqavilə özündə 2 hissəni birləşdirir. Birinci hissədə müqavilənin münasibətləri, ikinci hissədə isə müqavilə ilə bağlı digər vəzifələr əks olunur. Müqavilənin münasibətləri olan birinci hissəsi səkkiz maddədən ibarətdir. Bu maddələr ilə tanış olaq:

Maddə 1. Yerləşdirmə haqqında müqavilə. Yerləşdirmə haqqında müqaviləyə uyğun olaraq otel sahibi qonağı oteldə yerləşdirməli və əlavə xidmətlərlə təmin etməyi öz öhdəsinə götürməlidir.

Maddə 2. Müqavilənin forması. Müqavilə hər hansı xüsusi formaya malik deyildir. Müqavilə bir tərəfin digər tərəfə təklif etdiyi şərtlərlə ümumi razılaşma əldə olunduğu zaman bağlanmış hesab olunur.

Maddə 3. Müqavilənin müddəti. Müqavilə müəyyən olunmuş müddətə və yaxud qeyri-müəyyən müddətə bağlana bilər.

Maddə 4. Müqavilənin icrası. Otelin sahibi və müştəri müqavilənin şərtlərinə hörmətlə yanaşmağa borcludurlar.

Maddə 5. Müqavilənin yerinə yetirilməməsi. Müqavilənin tam və ya qismən yerinə yetirilmədiyi halda təqsirli tərəf digər tərəfin çəkdiyi bütün itkilərin əvəzini tam ödəməlidir.

Maddə 6. Müqavilənin qurtarması. Milli qanunvericiliyin və ya dövlət ticarət təcrübəsinin müqavilə şərtlərini başqa cür şərh etdiyi hallar istisna olmaqla, tərəflərin qarşılıqlı razılığı olmadan heç bir müqavilə tam icra olunmadan qurtarmış hesab edilə bilməz.

Maddə 7. Ödəniş. Otel müəssisəsi tam və ya qismən ilkin ödəniş tələb edə bilər. Otel müştəridən avans şəklində müəyyən pul məbləğini aldığı halda bu məbləğ təklif olunacaq yerləşdirmə və əlavə xidmətlər göstərilməsi üçün ilkin ödəmə kimi nəzərdə tutulmalıdır. İlkin ödənişin qaytarılmaz olduğu barədə tərəflər arasında qabaqcadan danışılmadığı halda ilkin ödənilən məbləğ ödənişə tələb olunan

məbləğdən artıq olduqda otel müəssisəsi bu məbləğlər arasında olan fərqi müştəriyə qaytarmalıdır.

Maddə 8. Müqavilənin pozulması. Müqavilə üzrə yerinə yetirilən vəzifələrin ciddi və ya təkrar olunan pozulmaları zərərçəkən tərəfin müqaviləni qabaqcadan bildiriş etmədən dərhal dayandırmasına hüquq verir.

İkinci hissəyə həm qonağın, həm də otel sahibinin hüquq və vəzifələri öz əksini tapmışdır. Bu hissə altı maddədən ibarətdir:

Maddə 1. Otel sahibinin məsuliyyəti. Otel sahibinin hüquqi məsuliyyəti dövlət qanunvericiliyi ilə müəyyən olunur. Dövlət qanunvericiliyində müvafiq əsasnamələrin və ya nizamnamələrin olmadığı halda Avropa Konvensiyasının 17 dekabr 1962-ci ildə qəbul edilmiş əsasnaməsi tətbiq olunmalıdır.

Maddə 2. Qonağın və otel müştərisinin məsuliyyəti. Qonaq və otel müştərisi şəxslərə, binaya, dekorasiyaya və avadanlığa vurduğu hər hansı zərərə görə otel sahibi qarşısında hüquqi məsuliyyət daşıyır.

Maddə 3. Qonağa məxsus əmlakın saxlanması. Otelə ödənilməli hər hansı məbləğin ödəniş təminatı kimi otel müəssisəsi qonağın otelə gətirdiyi istənilən əmlakı saxlamaq və gələcəkdə ticarət qiymətinə uyğun olaraq satmaq hüququna malikdir.

Maddə 4. Qonağın davranışı. Qonaq oteldə qəbul olunmuş adətlərə və daxili nizam qaydalarına riayət etməlidir. Daxili nizam qaydalarının ciddi və ya təkrarlanan pozuntusu otelə müqaviləni qabaqcadan xəbərdarlıq etmədən dərhal ləğv etməsinə hüquq verir.

Maddə 5. Ev heyvanları. Qonaq otelə özü ilə birgə ev heyvanlarını gətirmək arzusunda olduğu zaman buna həmin otelin daxili nizam qaydalarına əsasən icazə verildiyinə qabaqcadan əmin olmalıdır.

Maddə 6. Nömrələrin tutulması və azad edilməsi. Başqa heç bir hal nəzərdə tutulmadığı zaman qonaq üçün sifariş olunmuş nömrələr saat 14.00 üçün, oteldən çıxan qonaqların nömrələri isə saat 12.00 üçün hazır olmalıdır.

Qonaqpərvərlik və otelçilik sektorunda yuxarıda qeyd etdiyim qanunlar, aktlar və normativ tənzimlənmə vasitələrindən əlavə xidmətlərin keyfiyyətli şəkildə qonaqlara göstərilməsi bir sıra prinsiplərə də söykənir. Bu prinsiplərə keçid etməzdən əvvəl otel biznesinin fəaliyyətinə aid bir ifadə ilə tanışlıq bu prinsiplərin nəyə əsaslandığını müəyyənləşdirməyə yardımçı olur: **"Qonaqları əyləndirmək qonağın otel müəssisəsinin damının altında olduğu müddətdə qonağın xoşbəxtliyi üçün məsuliyyət daşınması gərəkən bir amildir"**. Bu ifadə onu göstərir ki, otel müəssisəsinin 9 diqqətəlayiq xidmət xüsusiyyətləri mövcuddur: 1.Diqqətəlayiq xidmət xoş, mehriban və nəzakətli olmalıdır; 2.Xidmət asan anlaşıla bilən olmalıdır; 3.Xidmət səmərəli olmalıdır;4.Xidmət vaxtı- vaxtında göstərilməlidir; 5.Xidmət çevik şəkildə göstərilməlidir;6.Xidmət ardıcılıqla yerinə yetirilməlidir; 7.Keyfiyyətli xidmət effektiv şəkildə əlaqələndirilməlidir; 8.Diqqətli xidmətə olan güvən etibarlı olmalıdır; 9.Keyfiyyətli xidmətə olan gözləntilər daha çox olmalıdır.

Qonaqpərvərlik və Xidmətin Əsas Prinsiplərinin müxtəlif növ aktlara istinad etdiyi görünür, lakin əslində onlar qonaq və ya müştərilərə qayğı göstərən xidmət kodeksini təşkil edirlər. Xidməti təmin etmək avtomobil təmirindən tutmuş saç düzümü və restoranlar kimi istənilən biznes sahəsinin vacib təməlidir. Daha çox müştəri məmnunluğunu qarşılamaq biznesin daha uğurlu olması deməkdir. Brillat-Savarinin deyiminə görə xidmətlər təkcə fiziki olaraq qonaqların istəklərinə uyğun qida və içkiləri təmin etməməli, həmçinin onların mənəvi rahatlığını təmin edəcək amilləri də qarşılamalıdır. Qonaqpərvərlik Xidmətinin 9 Əsas Prinsipləri xidmətin daha az maddi aspektlərinə əsaslanır. Daha az maddilik daha az əhəmiyyət kəsb etmir. Əslində, bu detallara olan diqqət keyfiyyətli xidməti xarakterizə edən şeydir. Bugünkü rəqabət bazarında xidmətin keyfiyyəti ərzağın keyfiyyəti kimi daha da vacibdir. İndi isə yuxarıda qeyd olunan prinsiplərin mahiyyəti haqqında qısa təsəvvür formalaşdıraq.

Diqqətəlayiq xidmət xoş, mehriban və nəzakətli olmalıdır - İsti, səmimi qarşılama qonaqları əmin edir ki, onlar rahatlaya və yeməkdən zövq ala bilirlər.

Eyni zamanda, səmimi yolasalma qonaqları razı salır və onları yenidən otelə qayıtmağa şövq edir.

Xidmət asan anlaşıla bilən olmalıdır - Qonaqlar tez-tez menyü haqqında məlumat tələb edirlər. Menyü haqqında məlumatlı olan xidmətçilər lazım olan köməyi təmin edə və sifarişləri qonaqlara səmərəli şəkildə çatdırı bilirlər. **Xidmət səmərəli olmalıdır** - Səmərəlilik həm xidmət heyətinə, həm də aydın səbəblərə görə restoran üçün vacibdir. Daha az cəhdlə daha çox iş görülmə bilər və bu öz növbəsində daha çox qazanc gətirər.

Xidmət vaxtı - vaxtında göstərilməlidir - Peşəkar xidmət heyəti qonaqların sifarişlərini əvvəlcədən bilir. Bu qonaqların ehtiyacı olduğu doğru sifariş və xidmətlərin əvvəlcədən və vaxtında təmin edilməsi deməkdir.

Xidmət çevik şəkildə göstərilməlidir - Diqqətli xidmət bir sıra prinsiplərə sadıq qalmaqdan daha çox önəmlidir. Bəzən qaydalardan biraz kənara çıxıla bilər.

Xidmət ardıcılıqla yerinə yetirilməlidir - İnsanlar bir çox fərqli səbəblərdən ilk dəfə restorana gedirlər. Qonaqpərvərlik xidməti qonağı restorana yenidən qayıtmağa şövq edə bilər, bu isə yalnız yüksək keyfiyyətli xidmət və qida sayəsində mümkün olur.

Keyfiyyətli xidmət effektiv şəkildə əlaqələndirilməlidir - Əlaqələndirmə dedikdə lazım olan məlumatların dəqiq sayda və dəqiqliklə ötürülməsindən ibarətdir.

Diqqətli xidmətə olan güvən etibarlı olmalıdır - Xidmət işçisi və qonaq arasında bir etimad vəziyyəti olmalıdır. Qonaq menyuların dəqiq təsvir edildiyini və sağlamlıq və sanitariya qaydalarına riayət olunduğunu anlamaq istəyir.

Keyfiyyətli xidmətə olan gözləntilər daha çox olmalıdır - Eyni qonaqlar hər dəfə otelə ziyarət etdiyində eyni xidmət səviyyəsini gözləyirlər, amma peşəkar xidmət heyəti daim təcrübəni daha da yaxşılaşdırmaq yollarını axtarır. Ən yaxşı xidmət keyfiyyəti artırır.

1.3.Otel biznesində göstərilən xidmətlər, onların sənədləşdirilməsi və uçotunun ümumi metodikası

Otel biznesinin fəaliyyət göstərməsində otel xidmətlərinin və onun müxtəlif növlərinin mühüm və danılmaz rolu vardır. Hər bir otel kompleksinin özünəməxsus müxtəlif və çeşidli xidmətləri mövcuddur. Müasir otel sənayesində otel xidmətlərinin çeşidi otel infrastrukturun kateqoriyasına, otel müəssisəsinin ölçüsünə, otelin yerinə, otelin yerləşdiyi yerin iqlim amilinə, otelin təşkilati strukturunun mürəkkəbliyinə və bazardakı biznes siyasətinə əsasən müəyyənləşir. Müasir otel xidmətləri aşağıdakı kimi təsnifatlaşdırılır:

- **Məskunlaşdırma xidmətləri** - otellərdəki mənzil və otaqlarda təmin edilir.
- **Qida və içki xidmətləri** - otelin kateqoriyası və növündən asılı olaraq otelin yeməxanalarında, ziyafət salonlarında, səhər yeməyi otaqlarında, salonlarda, kafelərdə, qəhvə mağazalarında, kokteyl barlarında və qonaqların öz otaqlarında da göstərilə bilər.
- **İstirahət və idman xidmətləri** - qonaqlar su hovuzlarından, tennis yarışlarından, qolf sahələrindən, idman zalları və bouling yarışlarından, gəzinti və qaçış yollarından istifadə edərək vaxtlarını səmərəli şəkildə keçirdə bilər, həmçinin təşkil edilmiş müxtəlif tədbirlərdə biletsiz şəkildə iştirak edə bilərlər.
- **Mədəniyyət və əyləncə xidmətləri**- otellər tez-tez klassik musiqiyə aid konsertlər təşkil edir, rəsm əsərlərini təşkil olunmuş sərgilərdə nümayiş etdirir, əyləncə və oyunlar üçün konfrans ləvazimatlarına və müxtəlif kitabxanalara sahib olur.
- **Ticarət xidmətləri**- qonaqlara suvenir, qəzet, müxtəlif şəxsi zərurət malları, yüksək səviyyəli moda mağazalarında olan lazımi əşyalar təklif olunur.
- **Biznes xidmətləri** - otel müəssisələri tez-tez saçdüzümü, gözəllik salonları, fotoşəkil, saatsaz və başqa xidmətləri təklif edir;

- **Səhiyyə xidmətləri** - otel qonaqlara diaqnostika, müalicə və s. xidmətləri təklif edir.

Otel sektorunda göstərilən xidmətlər müəyyən xüsusiyyətlərə əsaslanaraq digər sahələrdəki xidmətlərdən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Müasir otel xidmətlərinin dörd fundamental xüsusiyyətləri belədir:

- **Duyulmazlıq** - Bu elə bir faktdan qaynaqlanır ki, otel xidmətlərini əldə etməzdən qabaq görmək, dadmaq, hiss etmək, eşitmək mümkün deyil. Media vasitəsilə müştəri yaşayış obyektləri, restoranlar, mədəni və tarixi məkanlar və s. barədə təkliflərdən xəbərdar ola bilər, amma otel xidmətləri və otel obyektləri barəsində olan məlumatların yayılması qeyri-mümkündür.
- **Bölünməzlik** - Bu o faktdan qaynaqlanır ki, təklif edilən xidmət mənbəyindən ayrı deyil. Bölünməzlik xarakterik bir xüsusiyyət kimi özündə onu ehtiva edir ki, xidmət təminatının təklif edildiyi anı onun istifadə edildiyi andan ayırmaq mümkün deyil.
- **Dəyişkənlik** - Xidmətin formalaşması kim üçün, nə vaxt və haraya təmin olunmasına görədir. Xidmətin bu xüsusiyyətlərinə görə müştərilər arasında müştəri məmnunluğu, kadr keyfiyyəti əsasında etibarlılığın yaradılması vacibdir.
- **Sürəksizlik** - Xidmətin saxlana bilməməsi nəticəsində və artan və ya azalan tələbatların istənilən zaman qarşılana bilinməməsi nəticəsində yaranır. Satılmayan turist xidmətləri otel müəssisəsinin müvəqqəti gəlirlə bağlı itkisi sayılır, buna görə də otel öz xidmətlərinin bazarda daha yaxşı yerləşdirilməsinə çalışmalıdır.

Otel xidmətləri çərçivəsində biz biznes fəaliyyətinin müştərilərin ehtiyac və tələblərinin qarşılınması və formalaşmasındakı müxtəlifliyi və mürəkkəbliyi nəzərdə tuturuq. Xidmətlərin keyfiyyəti elə bir prosesi nəzərdə tutur ki, sonda qonaqların məmnunluğu təmin edilir. Buna aşağıdakı əsas aspektlər aiddir:

- **Servis mədəniyyəti**- şirkət xidmət mədəniyyətini daxilə və xaricə yaymalı və xidmət mədəniyyətinin formalaşmasına nəzarət etməlidir.
- **Nəzakətlik**- bütün işçilər bu xüsusiyyətə sahib olmalıdır, xüsusilə də qonaqla birbaşa təmasda olan işçilər buna daha çox önəm verməlidirlər.
- **Standartlaşma**- proseslər və icraetmə qonaqların gözləntilərinə uyğun şəkildə baş verməlidir.
- **Ekspertiza**- xidmət personalı səriştəli olmalıdır, bu onların peşəkar bilik səviyyəsinə və qonaqlara qarşı olan münasibətlərinə bərabər şəkildə tətbiq edilir.
- **Şikayətlər**- onlar təkmilləşdirmənin başlanğıc nöqtəsi sayılır və ona görə də aydın şəkildə başa düşülməlidir.

Otel xidmətlərinin keyfiyyətinin artırılması naminə istənilən proqram özündə aşağıdakıları ehtiva etməlidir:

- a) **Oteldə iş proseslərinin idarə edilməsi.** Otel xidmətləri daha çox müştəri məmnunluğuna nail olmaq məqsədilə mövcud qüsurların aradan qaldırılması məqsədilə inkişaf edən və davamlı şəkildə idarə olunan proseslər məcmusundan ibarətdir.
- b) **Otel işçilərinin məmnunluğu.** Otellərdə keyfiyyətin məcmusu xidmət təminatçılarının üzərinə düşür və xidmətlərin keyfiyyəti işçilərin biliyi, bacarığı, təcrübəsi, görünüşü, davranışı və digər xüsusiyyətlərindən asılıdır. Təhsilli, peşəkar təlim keçmiş, yüksək motivasiyalı işçilər qonaqların məmnunluğunu təmin edən keyfiyyəti yaradır.
- c) **Professional otel işçiləri üçün təlim.** İşçilərin davamlı inkişafı və əlavə ixtisaslaşmış təhsil ehtiyacları qonaqların motivləri və vərdişlərinin dəyişməsi, texnoloji inkişafdakı dəyişikliklər ilə təşviq edilir.
- d) **Oteldə komanda işinin inkişafı.** Komanda dedikdə ümumi məqsədlərə malik olub onlara birlikdə nail olmaq istəyən kiçik bir qrup nəzərdə tutulur. Komanda ruhunun və komanda işinin inkişafı otel xidmətlərinin

keyfiyyətinin inkişafı və otel biznesində olan müsbət abu-havadan asılıdır.

Müasir otel sənayesində otel xidmətlərinin keyfiyyəti bir sıra amillərdən asılıdır, amma ən mühüm amil motivasiya olunmuş insan resursları amilidir. Yetərinəcə peşəkar olmayan və qeyri-məmnun otel işçiləri otel xidmətlərinin keyfiyyətinə, rəqabət qabiliyyətinə, otelin uğuruna neqativ təsir göstərə bilər. Otel müəssisəsi insan resurslarının təhsilinə və motivasiyasına investisiya qoyulma missiyası ilə idarə olunmalıdır.

Otellərdə xidmətlərin göstərilməsi müəyyən bir sənədləşməyə əsasən həyata keçirilir. Sənədləşmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qonaqlar oteldə qaldığı müddətdə onların müəyyən müddət ərzində istifadə etdiyi xidmətlərin qeydiyyatı aparılsın. Bu isə otelin hər bir müştəriyə görə gəlir və xərclərinin uçotunun vaxtı-vaxtında aparılmasına və heç bir pozuntuların aşkarlanmamasına yardımçı olur. Otellərdə müxtəlif sənədləşmə formaları vardır və bunlar müxtəlif otel müəssisələrinə əsasən fərqlənir. Onlara **qonaq qeydiyyatı kartı, qonağın məktub vərəqəsi, qonağa təqdim olunan hesab-faktura** və s. aiddir.

Qonağın qeydiyyat kartı və kağızı dedikdə, ilkin olaraq gələn qonaq haqda məlumat, onun ünvanı, otelə gəliş tarixi, əlaqə nömrəsi, qalacağı otağın qiyməti, ödəniş vasitəsi, oteli tərk etdiyi vaxt qeyd olunur. Qonağın qaldığı otağın qiymətinə ya tək-cə otağın günlük qiyməti və yaxud da otaqda qalan müddətdə ona təklif olunan gündəlik səhər, günorta yeməyi və digər xidmətlər də daxildir. Biznes otellərin qəbul etdiyi müştərilər əsasən şirkətlərin işçiləri olur. Bu zaman qeydiyyat blankında qonağın təmsil etdiyi şirkət barədə məlumatlar da əks olunur. Otaqlara görə təklif olunan qiymət dərəcəsinin qonaqların qalacağı müddətə görə təyin olunması otel biznesinin idarə edilməsində müstəsna hal sayılır. Çünki hər bir otel müəssisəsi çalışır ki, qonaqlara yüksək keyfiyyətli xidmətlər göstərərək onların oteldə daha çox qalmasına şərait yaratsın. Qonaq oteldə daha uzun müddət qaldıqca ona müəyyən endirimlər edilə bilər, həmçinin otelin daimi müştərilərinə görə də müəyyən güzəştləri olur. Otelin qonaqları ödənişləri müxtəlif vasitələrlə,

yeni kartla, nağd şəkildə və qəbzlə həyata keçirə bilər. Öz hesabına gələn qonaqlardan fərqli olaraq şirkət işçilərinin ödənişlərini onların təmsil etdiyi şirkət əvvəlcədən tam şəkildə ödəyə bilər.

Hotel		REGISTRATION CARD		Hotel	
NAME			NATIONALITY		
ADDRESS					
CITY OR TOWN			CAR REGISTRATION NO.		
DATE OF ARRIVAL			DATE OF DEPARTURE		
METHOD OF PAYMENT			☐ C. Card	☐ Cash	☐ Cheque
ROOM RATE			☐ DINNER, BED & BREAKFAST	☐ BED & BREAKFAST	
NEWSPAPER ORDERED			CHECKOUT TIME 10am		
SIGNATURE			ROOM NO.		

*Notes: Cheques must be accompanied by a current BANK card.
Credit Cards must be imprinted and signed, amount to be verified prior to departure.
Cash customers can elect to either pay in advance, or on a day to day basis.
(prior to 12 noon each day for the following days stay).*

Şəkil 1.2. Qonaq qeydiyyatı kartı

Qonağın məktub vərəqəsi qonağın oteldə olmadığı müddətcə onun haqqında məlumatların qeydiyyatı üçündür. Qeyd olunan məlumatlar qonaq otelə gələndə ona təqdim olunur. Bu forma gündəlik növbə üzrə işləyən işçilərə sərf edən bir metoddur. Çünki səhər növbəsində işləyən işçi qonaq haqqında qeyd etdiyi məlumatı axşam növbəsində işləyən işçiyə ötürür, beləliklə də otelin müştərisi haqqında heç bir məlumat itmiş sayılmır.



Şəkil 1.3. Qonağın məktub vərəqəsi

Qonağa təqdim olunan hesab-faktura onun oteli tərk edən zaman göstərilən xidmətlərə görə ödəməli olduğu yekun məbləği özündə əks etdirir. Bu sənəd formasında qonağın adı və ya onun təmsil etdiyi şirkətin rekvizitləri, otaq nömrəsi, gəldiyi tarix, qaldığı gecələrin sayı, hər gecəyə görə qiymət, əlavə xidmətlər və onların qiymətləri qeyd olunur.

M _____		Date ____ / ____ / 200__	
Room _____		V.A.T. Reg No: _____	
Dates stayed FROM _____		TO _____	
<u>Service provided</u> Accommodation Nights @ £..... night Breakfast Price per day £..... Evening Meals Price per night £..... Sundries Bar Telephone Newspapers Room service Other		£	p
Sub Total			
V.A.T. @ %			
Received with thanks _____		TOTAL	
		Less Deposit	
		BALANCE	

Şəkil 1.4. Qonağa təqdim olunan hesab-faktura

Yuxarıda qeyd olunan ümumi otel rekvizitlərindən əlavə 17 nömrəli "Mehmanxana qəbz" forması da mövcuddur. Bu formanın müəyyən rekvizitləri və onlardan istifadə qaydaları mövcuddur:

1. Bu qaydalar sistemi Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 20 aprel 1998-ci il tarixli 86 sayılı Qərarı ilə təsdiq edilmiş "Maliyyə hesabatı kimi istifadə olunan biletlərin, qəbzlərin, talonların, putyovkaların və onlara bərabər tutulan digər sənədlərin hazırlanmasına xüsusi razılıq (lisenziya) verməsi qaydaları" na əsasən hazırlanmışdır.

2. Ciddi hesabat blanklarının forma və rekvizitləri, onlardan istifadə qaydaları və eyni nömrə ilə çap edildikdən nüsxələrin miqdarı qanunvericilikdə nəzərdə tutulduğu kimi Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi tərəfindən hazırlanıb təsdiq edilmişdir və Ədliyyə Nazirliyində dövlət qeydiyyatına alındıqdan sonra yalnız Maliyyə Nazirliyinin xüsusi razılıq (lisenziya) verdiyi şəxs (mətbəə) tərəfindən sifarişçilərin vəsaiti hesabına çap edilir.
3. Maliyyə Nazirliyi tərəfindən xüsusi lisenziya hüququ verilmiş şəxs hesabat blanklarının üzərinə aşağıdakı rekvizitləri mütləq həkk edir:
 - Sifarişçinin tam adını və vergi ödəyicisinin eyniləşdirilmə nömrəsini (VÖEN-ini);
 - Ciddi hesabat blanklarını çap edən mətbəənin özünümüdafiə məqsədilə gizli nişanlarını (şərti qəbul edilmiş emblem, tor və s.) və VÖEN-ini;
 - Ciddi hesabat blanklarının seriya və nömrələrini;
 - Maliyyə Nazirliyinin gerb formasında dairəvi möhürünün 1-1,5 sm-dək kiçildilmiş çoxrəngli formasını.
4. İstənilən sifarişçi üçün eyni seriyada, eyni adda və eyni nömrədə mühüm hesabat blanklarından təkrar çap etmək qadağan edilir.
5. Hesabat blanklarının istifadə olunmasına nəzarət onun seriya və nömrələrinə əsasən həyata keçirilir.
6. Xüsusi lisenziya hüququ verilmiş şəxs çap etdiyi ciddi hesabat blanklarının seriyasını, adını, nömrəsini və digər lazımi göstəricilərini paralel vaxtda onları sifariş verən şəxsin (sifarişçinin) tam adını, VÖEN-ini, ünvanını və digər vacib göstəricilərini özündə vurğulayan məlumatı hər ay Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyinə və Vergilər Nazirliyinə təqdim edir.
7. Mühüm hesabat blankları qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş formada müəssisədə saxlanılmaqla uçotu aparılır, müəssisə rəhbərinin icazəsi ilə anbardan təhtəlhəsab şəxslərə (icraçılara) qaimə-faktura əsasında verilir və onlarlaa tam maddi-məsuliyyət barədə nümunəvi fərdi müqavilə bağlanılır.

8. Mühüm hesabat blanklarını ləkələmək, pozmaq, cırmaq və onların üzərində düzəliş aparmaq olmaz (korlanmış ciddi hesabat blanklarının əvəzinə başqası doldurulur). Forması pozulmuş ciddi hesabat blankları müvafiq qaydada mühasibata təhvil verilir və müəyyən dövrdə mühasibatda yoxlama keçirildikdən sonra həmin blanklar mövcud qanunvericiliyə uyğun arxivə təhvil verilir.

Digər biznes sahələrində olduğu kimi otel biznesində də göstərilən xidmətlərin uçotu təşkilatın idarəetmə strukturunda vacib yer tutur. Çünki uçot sistemi otel əmlakının qorunub saxlanması ilə yanaşı otelin digər biznes subyektlərinə göstərdiyi xidmət üzərində nəzarəti həyata keçirir, bu fəaliyyətlə bağlı yarana biləcək mümkün itkilərin qarşısını alır. Bu biznes ilə məşğul olan təşkilatların uçotunda gəlirin formalaşdırılması hüquqi cəhətdən kimin müqavilə bağlamasından asılı olaraq otel xidmətlərindən istifadə edənlərin qarşılıqlı münasibəti ilə birbaşa əlaqədardır.

Müasir dövrdə otel müəssisələri otelin otaq nömrələrində yaşayanlara görə, özünün və digər təşkilatların dəstəyi ilə göstərilən əlavə xidmətlərə görə, otaq icarəsi vasitəsi ilə öz gəlirlərini formalaşdırırlar:

Otel fəaliyyəti ilə məşğul olan təşkilatlarda uçotun ən vacib vəzifəsi idarəetmədə məlumatların hazırlanması, işlənməsi və istifadəsi ilə birbaşa bağlıdır. Burada vacib məqam odur ki, məlumatların qəbul edilməsi, işlənilib hazırlanması və qorunması gizli saxlanılsın.

Otel müəssisələrində uçotun təşkil olunma prinsiplərinin icrası Azərbaycan Respublikası “Mühasibat uçotu haqqında” qanununun 3- cü maddəsinə uyğun şəkildə iqtisadi təsərrüfat subyektlərinin uçot siyasətinin yaradılması əsaslarının açıqlamasını müəyyən edir.

FƏSİL 2. OTELLƏRDƏ İDARƏETMƏ UÇOTUNUN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ ONUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

2.1. Otellərin fəaliyyətinin özünəməxsus xüsusiyyətlərinin idarəetmə uçotunun təşkilinə təsiri

Otelçilik sənayesində idarəetmə uçotunun xüsusiyyətləri bu sənayenin özünəməxsus xüsusiyyətləri ilə bağlıdır. Otelçilik sənayesinin milli ölkə iqtisadiyyatının başqa sahələrindən fərqləndirici xüsusiyyəti onun idarəetmə və təşkilati strukturundan, vəzifə və məqsədlərindən və onun fəaliyyətini qaydaya salan hüquqi-normativ sənədlərdən irəli gəlir.

Otelin idarə edilməsi və icra olunan işlərin özünəməxsusluğu idarəetmə uçotunun aparılmasına və təşkilinə də öz təsirini göstərir. Bu təsir yerinə yetirilən əməliyyatların ilkin sənədlərlə rəsmi qeydiyyatı alınmasında statistik və maliyyə hesabatların hazırlanmasına xidmət edən ümumiləşdirici və qruplaşdırıcı uçot registrlərinin və son olaraq cari və illik hesabatların rekvizitlərinin, elementlərinin məzmununda özünü büruzə verir.

Otellərdə icra olunan əməliyyatları rəsmiləşdirən ilkin sənədlər və onların rekvizitləri də milli ölkə iqtisadiyyatın digər sahələrindən fərqlənirlər.

Oteldə yerinə yetirilən əməliyyatları rəsmi qeydiyyatı alan ilkin sənədlərə nümunə olaraq “Kassa hesabatını”, “Hesabnaməni”, “Nömrələrin bronlaşmasına aid hesabat”, “Əmlakın istifadəyə yararsız olması haqqında akt”, “Pulun geri qaytarılmasına dair qəbzi”, “Əlavə təqdim olunan xidmətlərə dair qəbzi”, “Avtomobil dayanacağına dair qəbzi”, “Otel ilə səhiyyə təşkilatları arasında bağlanan sazişləri”, “Qonaqların yadından çıxardığı əşyalar haqqında tərtib olunan aktları”, və s. göstərmək olar.

Otel sistemində hazırlanan hesabatlar da məzmunca müxtəlif xüsusiyyətlərə malikdir. Bu zaman aşağıdakı hesabat formaları hazırlanır və bunlara mühasibat balans; mənfəət və zərər haqqında hesabat; kapitalda dəyişikliklər haqqında

hesabat; pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat; uçot siyasəti və izahlı qeydlər aiddir.

Otel fəaliyyətini geniş şəkildə açıqlayan hesabat forması Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin 19 noyabr 2013-cü il tarixli 126/09 nömrəli qərarı ilə təsdiq edilmiş “Otel və otel tipli müəssisələrin fəaliyyəti haqqında” rəsmi statistika hesabatıdır. Hesabat illik və yarım illik məlumatlara əsasən hazırlanır.

Respublikamızda fəaliyyət göstərən otellər büdcə vəsaitləri hesabına maliyyələşmir. Onlar öz xərclərini əsasən otel satışı və digər mənbələr hesabına qarşılayırlar. Qeyd etmək lazımdır ki, otellər xərclərini qazandığı gəlirlər vasitəsilə qarşılamaqla bərabər mənfəətini də formalaşdırırlar.

Otellərdə gəliri formalaşdıran mənbələrə nömrələrin satışı; xarici ölkə vətəndaşlarının yerləşdirilməsi ilə bağlı tarif fərqləri; içkilər və qida məhsullarının satışı; müalicə-sağlamlıq xidmətlərinin göstərilməsindən əldə edilən gəlirlər; çamaşırxana xidmətindən əldə olunan gəlirlər; digər gəlirlər daxildir.

Otel sektorunda məhsul və ya xidmət istehsalına sərf olunan xərclərin tərkibinə avadanlıq və xammalın əldə olunması xərcləri; yeməklərin və içkilərin hazırlanması məqsədi ilə alınan mallara çəkilmiş xərclər; enerji və yanacaq xərcləri; suyun əldə olunmasına çəkilən xərclər; əsas fondların amortizasiyası; icarə ödəmələri; əmək haqqı xərcləri; sosial sığortaya ayırmalar; əsas vəsaitlərin təmir olunması ilə bağlı sərf olunan xərclər; digər xərclər daxildir.

Müəssisənin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin əsas göstəriciləri haqqında məlumat hesabatın 8-ci bölməsində verilir və mənbələr üzrə açıqlanır. Hesabatın 06-cı sətiri üzrə verilən digər gəlirlərə əsasən yardımçı təsərrüfatların fəaliyyətindən alınan gəlirlər; qeyri-yaşayış yerlərinin (restoranların, köşklərin və s.) icarəyə verilməsindən alınan gəlirlər; sıradan çıxmış əmlakın satışından əldə olunan gəlir; cari ildə aşkara çıxarılan keçmiş illərin gəlirləri; vaxtı keçmiş borclarının silinməsi; silinmiş debitor borclarının bərpası və s. daxildir.

8-ci bölmənin 07 sətirində məhsulların istehsalına və ya xidmət göstərilməsinə sərf olunan bütün xərclər göstərilir.

Digər xərclərə - rabitə xərcləri, reklam xərcləri, bank xidməti üçün xərclər, nəqliyyat və s. alınması xərcləri daxil edilir.

Otel sistemində gəlirlərin daxilolma mənbələri, tanınması, qiymətləndirilməsi və “Mənfəət və zərər” haqqında olan hesabatda qeyd edilməsi Respublikamızın Maliyyə Nazirliyinin 2007-ci il 23 iyul tarixli İ-73/1 nömrəli əmri ilə təsdiq olunmuş “Gəlirlər” üzrə Kommersiya Təşkilatları üçün 6 nömrəli Milli Mühəsibat uçotu Standartları vasitəsilə tənzimlənir.

Otellərdə baş verən əməliyyatlardan formalaşan gəlirlərin məbləği otel müəssisəsi və malın və ya xidmətin alıcısı arasında razılaşmaya əsasən müəyyənləşdirilir. Bu gəlir müxtəlif formalarda, yəni pul vəsaitləri və ya onların ekvivalenti, qeyri-monetar aktivlər, həmçinin müəssisənin cari və ya uzunmüddətli öhdəliklərinin azaldılması azalması formasında əldə oluna bilər.

Malların və xidmətlərin satışından formalaşan gəlirlər aşağıdakı bütün şərtlərin ödənildiyi halda tanına bilər:

- a) Otel müəssisəsi malın mülkiyyət hüququ ilə bağlı olan mükafatların və risklərin əhəmiyyətli dərəcəsini malın alıcısına ötürdükcə;
- b) Otel müəssisəsi malın mülkiyyət hüquqi ilə əlaqədar idarəetmə qərarlarında iştirak etmədikdə və satılan mallar üzrə faktiki nəzarəti öz üzərində saxlamadıqda;
- c) Gəlirlərin məbləğinin effektiv və etibarlı şəkildə qiymətləndirilməsi mümkün olduqda;
- d) Əməliyyatla bağlı baş verən iqtisadi səmərənin müəssisəyə axının ehtimal olunduğu halda;
- e) Əməliyyatla bağlı baş verən keçmiş və gələcək xərcləri səmərəli və etibarlı əsaslarla qiymətləndirmək mümkün olduqda.

Aşağıda qeyd olunan bütün növ şərtlərə əməl olunduğu təqdirdə xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı əməliyyatların yekun nəticəsi qiymətləndirilə bilər:

- a) Gəlirlərin yekun məbləğini etibarlı şəkildə qiymətləndirmək mümkün olduqda;
- b) Əməliyyat ilə bağlı olan iqtisadi səmərənin müəssisəyə daxil olması ehtimal olunduqda;
- c) Baş vermiş əməliyyatların yekunlaşma mərhələsinin etibarlı əsaslarla hesabat tarixində qiymətləndirilməsi mümkün olduqda

Müəssisənin sahib olduğu aktivlərinin digərləri tərəfindən istifadəsi aşağıda qeyd olunan formalarda gəlirlərin meydana gəlməsi ilə nəticələnir:

- a) faiz gəliri – müəssisəyə aid olan pul vəsaitlərinin istifadəsinə görə ödənişlər;
- b) royalti – müəssisənin uzunmüddətli qeyri-maddi aktivlərindən istifadəyə görə ödənişlər;
- c) dividendlər – xalis mənfəətin səhmdarlar arasında iştirak paylarına uyğun şəkildə bölüşdürülmüş məbləğləri.

Gəlir və xərc maddələri aşağıda qeyd olunan hallarda qarşılıqlı şəkildə əvəz edilə bilər:

- a) Milli Mühasibat Uçotu Standartı tələb etdiyi və ya bunu nəzərdə tutduğu halda;
- b) eyni əməliyyatlar və hadisələr nəticəsində yaranan digər gəlirlər və bunlarla əlaqəli digər xərclər əhəmiyyətli olmadığı halda.

Otel xidmətində Maliyyə Nazirliyinin 2006-cı il 28 aprel tarixli İ-38 nömrəli əmri ilə təsdiq olunmuş “Maliyyə hesabatlarının təqdimatı üzrə” Kommersiya Təşkilatları üçün 1 nömrəli “Milli Mühasibat uçotu Standartlarında tövsiyə edilən Hesablar” planından istifadə olunur. Plan 9 bölmədən, 45 maddədən, 144 sintetik və 103 subhesabdan ibarətdir. Otel mühasibatlığında gəlirləri uçota almaq məqsədi ilə Hesablar planının 6-cı “Gəlirlər” bölməsində olan sintetik və subhesablardan istifadə olunur.

Hesablar planının tərkibində olan 6-cı “Gəlirlər” bölməsi özündə 601 “Satış”, 602 “Satılmış malların ucuzlaşdırılması və qaytarılması”, 603 “Verilmiş güzəştlər”,

611 “Sair əməliyyat gəlirləri”, 621 “Fəaliyyətin dayandırılmasından mənfəətlər”, 631 “Maliyyə gəlirləri” və 641 “Fövqəladə gəlirlər” sintetik hesabları birləşdirir. Yuxarıda sadalanan sintetik hesablar 19 subhesabı birləşdirir. Otel xidmətində maliyyə nəticələri gəlirlərin və xərclərin fərqi formasında hesablanır.

Xərclərin uçotu Hesablar planının 7-ci “Xərclər” bölməsində qeyd edilmiş sintetik və subhesablarda aparılır.

Planın 7-ci bölməsi 701 “Satışın maya dəyəri”, 711 “Kommersiya xərcləri”, 721 “İnzibati xərclər”, 731 “Sair əməliyyat xərcləri”, 741 “Fəaliyyətin dayandırılmasından zərərlər”, 751 “Maliyyə xərcləri” və 761 “Fövqəladə xərclər” sintetik hesablarından ibarətdir.

Yuxarıda qeyd olunan hesablar planı 25 subhesabı özündə birləşdirir.

Qeyd olunduğu kimi otel xidmətindən əldə olunan pul gəlirlərini uçota almaq üçün 601 nömrəli “Satış” sintetik hesabının 1 nömrəli “Malların satışı” subhesabının 171 nömrəli “Alıcılar və sifarişçilərin uzunmüddətli debitor borcları”, 218 nömrəli “Alıcılar və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları”, 221 nömrəli “Kassa”, 222 nömrəli “Yolda olan pul köçürmələri” sintetik hesablarından istifadə olunur.

Otel xidmətindən qazanılan gəlir tanınan zaman aşağıdakı yazılış vasitəsilə rəsmi formaya salınır:

Debet 171 “Alıcıların və sifarişçilərin uzunmüddətli debitor borcları” və yaxud 211 “Alıcıların və sifarişçilərin qısamüddətli debitor borcları”. Kredit 601/1 “Satışdan alınan gəlir”.

Xidmət satışı zamanı yaranan pul nağd şəkildə kassaya ödənilə bilər. Belə olan halda 311 və 171 nömrəli hesablardan istifadə edilmir. Xidmət zamanı qazanılan pulun nağd kassaya ödəniləndiyi zaman aşağıdakı yazılış tərtib edilir:

Debet 221 “Kassa”

Kredit 601/1 “Satışdan alınan gəlir”

Fiziki şəxslər istifadə etdiyi xidmət haqqını kredit kartı ilə ödəyərsə onda 222 nömrəli “Yolda olan pul köçürmələri” hesabından istifadə edilir və bu aşağıdakı yazılışla rəsmiləşdirilir.

Debet 222 “Yolda olan pul köçürmələri” haqqında sintetik hesab

Kredit 601/1 “Satışdan alınan gəlir”

Otel xidmətində maliyyə nəticələri, yeni qazanılan mənfəət və ya zərər Hesablar planının 8-ci bölməsində təsbit edilmiş 801 nömrəli aktiv-passiv hesabın vasitəsi ilə tapılır. 801 nömrəli “Ümumi mənfəət (zərər)” hesabında debetdə xərc və zərərlər, kreditdə isə gəlir və mənfəət əks olunur.

2.2. Otellərdə xidmətlərin göstərilməsinə xərclərin uçotu və maya dəyərinin kalkulyasiyası

Hesablamanın vəzifəsi istehsal vahidinə düşən bütün xərcləri müəyyən etməkdir, otel xidmətləri nöqteyi-nəzərindən isə satış üçün və həmçinin daxili istifadə üçün xidmətlərin və tamamlanmış işlərin dəyərini hesablamaqdır.

Hesablamanın nəticəsi əsasən qiymət smetasının hazırlanması məqsədi ilə istifadə olunur. Bu hesablamanın məqsədlərindən aşağıdakı formada hesablamalar yerinə yetirilir:

1. Layihənin dəyərləndirilməsi - yeni layihələrin iqtisadi səmərəliliyinin əsaslandırılması üçün istifadə olunur: tikinti, yeni məhsulların inkişafı, yeni texnologiyaların tətbiqi və s. Bu həmçinin uzunmüddətli planlaşdırma üçün də istifadə olunur;

2. Tənzimləmə xərcləri - müəyyən bir tarixdə qüvvədə olan normalara əsasən istehsal dəyərini hesablamağa imkan verir və qısa müddətli planlaşdırma üçün istifadə olunur;

3. **Planlaşdırılan qiymət** - müəyyən bir müddət və ya gələcək standartlar üçün ortalama və planlaşdırılma əsasında tərtib olunmuşdur və orta müddətli planlaşdırma üçün istifadə olunur;

4. **Qiymətləndirilmiş smeta dəyəri** standart qiymət smetasının növüdür və fərdi məhsullara və ya birdəfəlik prosedura yerinə yetirilən işlərə şamil edilir.

5. **Faktiki qiymət** - istehsalın və satışın bütün xərclərinin cəmini təsvir edir.

Otel məhsullarının dəyərinin hesablanması otel məhsullarının büdcələşdirilməsində vacib komponentdir və otel və ya turizm məhsulları aşağıdakı formula ilə hesablanır:

$$C = \dot{I} + N + P - S + K \setminus T + E \quad (2.1)$$

C bir turist manatına təqdim edilən tur paketinin dəyəridir; $\dot{I}$ - tur paketinə daxil olan xidmətlərin dəyəridir; N - müəyyən xidmət növləri üzrə dolaylı vergilərdir; P - turist operatorunun manatla ifadə olunan mənfəətidir; S - tur paketinə aid olan müəyyən növ xidmətlərin göstərilməsində tur operatoru tərəfindən təmin edilən endirim; K - tur paketini satan səyahət agentinin komissiyasıdır; T - qrupdakı turistlərin sayı; E - qrupu müşayiət edən personalın sayı.

Daxili praktikada tam hesablama sistemi əsasən məhsulların, işlərin, xidmətlərin dəyəri həm birbaşa dəyişənləri, həm də dolaylı (sabit) xərcləri daxil edərəkən istifadə olunur. Otel biznesində xərclərin uçotunun obyektindən asılı olaraq, xüsusi xərclərin hesablanması metodu daha çox istifadə olunur.

Bu metodda xərclərin mühafizəsi obyektə ayrı bir otel məhsulunun formalaşması üçün xüsusi sifariş və ya oxşar turistik məhsulların qrupu və ya ayrı-ayrı keyfiyyətə toplana biləcək turist məhsullarının formalaşması üçün sifarişlərin məbləği hesab olunur (məsələn, coğrafi xüsusiyyət, mövsümlük, digər xidmətlərin göstərilməsi üçün təchizatçı agentliklər).

Müəyyən bir sayda turist üçün müştərinin tələbinə sifariş deyilir. Bir qrup turist üçün bütün xərcləri yekunlaşdığı zaman bütöv sifariş dəyəri formalaşır. Bir turistin səyahət dəyərinin müəyyənləşdirilməsində bütün qrup üçün ümumi xərclər bu qrupdakı turist sayına bölünür.

Fərdi sifarişlər arasında vaxt üçün dolayı xərclərinin paylanması sistemi xüsusi hesablama metodu ilə vacib sayılır. Bölüşdürülmə məqsədi ilə mühasib şirkətinin uçot siyasətində əks olunmalı olan dolayı xərclərin paylanması üçün meyar (əsas) seçməlidir. Belə bir baza əmək haqqı, fərdi xidmətlərin dəyəri və s. kimi birbaşa xərclərin müəyyən xərclərini xarakterizə edən bir pul göstəricisi ola bilər.

Dolayı xərclərin paylanmasının büdcə dərəcəsinin hesablanması qarşıdakı hesabat müddətindən əvvəl üç mərhələdə mühasibat xidməti tərəfindən həyata keçirilməlidir:

- 1) Əvvəla, növbəti dövrün dolayı xərclərini qiymətləndirmək lazımdır, əksər hallarda bu proqnozun dəqiqliyi bir sıra amillərdən asılıdır, məsələn, təcrübədə mühasib analitikin savadlılığı və inkişaf etmiş intuisiyası səviyyəsi və s.
- 2) Baza fərdi turizm sifarişləri ilə dolayı xərclərin paylanması üçün seçilir və proqnoz verilir. Bu halda əsas baza hazır məhsulların ümumi sayına görə dolayı xərcləri birbaşa əlaqələndirən texniki və iqtisadi göstərici kimi başa düşülməlidir.
- 3) Büdcə dərəcəsini hesablamaq üçün nəzərdə tutulmuş dolayı xərclərin məbləğini əsas göstəricinin gözlənilən dəyərinə bölmək lazımdır. Dolayı xərclərin paylama əmsalı aşağıdakı formula ilə hesablanır:

$$K = O_k / B_p$$

O_k – vaxta görə dolayı xərclərin ümumi sayı;

B_p - əsas xərclərin paylanması;

Məhsulun hər bir hissəsinin səyahət agentliyinə olan dəyərinin formalaşmasını müəyyən etmək üçün çəkilmiş xərclər qiymətli maddələrə bölünür. Malların dəyərləndirilməsi üçün xərclər onların mənşəyinə görə qruplaşdırılır və hər bir növ otel məhsuluna görə birbaşa və ya dolayı yolla qeydə alınır.

Səyahət agentlikləri aşağıda göstərilən maddələr üzrə xərcləri qruplaşdırarkən, turizm məhsullarının tam dəyərini hesablamalıdırlar:

- turizm məhsullarının formalaşmasında istifadə olunan digər şirkətlərin xidmətlərinə hüquqların əldə edilməsi dəyəri; əsas heyətin fəaliyyəti ilə bağlı xərclər; İnzibati xərclər; reklam və marketinq xərcləri. Hesablama zamanı turizm məhsullarını formalaşdırmaq üçün xərclər onların sayı ilə müqayisə edilir. Otel məhsulunun formalaşmasında baş verən bütün xərclər bütün turistlərə aiddir və bu da turist məhsulunun hər bir hissəsinin satışını təşkil edən bütün xərclər haqqında məlumat əldə etməyə imkan verəcəkdir. Bu halda hər bir növün ümumi faktiki xərclərinin formalaşdığı 202 nömrəli "İstehsalat xərcləri" hesabında nəzərə alınır.

Turistik məhsulu satın alan hər kəs turların mümkün qiyməti haqqında məlumat sahibi olmalıdır, çünki firmaların xidmət keyfiyyəti və qiymətindən asılı olaraq seçilməsi üçün mühasiblər gələcək dövr üzrə dolayı xərcləri planlaşdırmalıdırlar. Planlaşdırılmış rəqəm və sonradan nəzərdə tutulan dolayı xərclərin planı fərdi sifarişlər (qruplar) arasında müvafiq bazada paylanılır.

Dəyişən (istehsal) xərclər turistlərə xidmət edən işçilər üçün əmək haqqı və digər təşviqlər, turistlərin yerləşdirilməsi xərcləri, turistlərin nəqliyyat xidmətləri və s. kimi dövriyyə kapitalının istifadəsi ilə bağlı olan xərclərdir.

Qeyd edək ki, dəyişən xərclər istehsal həcmindən asılı olan və satış həcmindəki dəyişikliklə mütənəsb olaraq dəyişən xərclərdir. Sabit dəyər turist məhsulunun dəyişən xərclərinin bir hissəsi üçün hesablanır.

Beləliklə, birbaşa xərclərin hesablanması sistemi dəyişən (istehsal) xərclər baxımından hesablamanı yerinə yetirir. Dəyişən xərclərin orta dəyərləri və örtüklərin orta dəyəri bu metodun əsasıdır. Daimi, yəni təkrarlanan xərclər daha az mənfəətə görə silinir, sonra xalis mənfəət, yəni satışdan gəlir əldə edilir. Marginal gəlir - məhsulların satışından əldə edilən gəlirlər və dəyişməz xərclər üzrə hesablanan tam olmayan dəyər arasındakı fərqdır. Marginal gəlir şirkətin mənfəət və sabit xərclərindən ibarətdir. Marginal mənfəətdən sabit xərcləri çıxmaqla əməliyyat mənfəətinin göstəricisi formalaşır.

Birbaşa xərc metodundan istifadə edərkən mənfəətin necə yaranacağını nəzərdən keçirək:

turist məhsulunun vahid qiyməti 1200 manat;

vahid istehsal üçün dəyişən xərclər 800 manat təşkil edir;

turistik məhsulun miqdarı 10 ədəddir;

sabit xərclər - 2000 man;

Marginal gəlir = 4000 manat $((1200-800) \times 10)$;

Mənfəət = 2000 manat $(4000-2000)$.

Birbaşa hesablama sisteminin otel fəaliyyətinə hansı üstünlükləri olduğunu fərz edək:

1. Effektiv qiymət siyasətini həyata keçirmək qabiliyyətini təmin edir. Faktiki xərclərin hesablanmasına əsaslanan ənənəvi klassik qiymət üsulları bəzən bazarda fəaliyyət göstərən səyahət şirkətinin effektiv qiymət siyasətinə imkan vermir.
2. Damping rəqabətində rəqabətin mümkün istifadə olunması barədə məlumat verməyə imkan verir.
3. Turizm məhsullarını ən böyük gəlirlilik ilə müəyyənləşdirir.

4. Qiymətləndirmə, planlaşdırma və xərclərin mühafizəsini asanlaşdırmaqla müxtəlif otel xidmətləri arasında dolayı xərclərin paylanması mürəkkəbliyini azaltmağa imkan verir.
5. "Güclü həcmli mənfəət" sxemi altında mütəmadi nəzarət var. Bəzi şirkətlər otel məhsullarının qiymətini müəyyənləşdirən tənzimləyici metoddan istifadə edirlər.

Maliyyə uçotunun tənzimləyici metodu və istehsal xərclərinin hesablanması belə bir xüsusiyyətə malikdir ki, şirkət məhsul növlərinə görə ilk növbədə maddi və əmək resurslarından istifadəyə əsaslanan hesablama metodunu yaradır. Standart qiymət metodu xərcləri, istehsal həcmi, satış qiymətlərini, satış gəlirlərini və nəticədə mənfəəti planlamağa imkan verir.

Tənzimləmə xərcləri otel məhsullarının faktiki dəyərinin müəyyən edilməsində istifadə olunur.

Ay ərzində mövcud normalara gətirib çıxarılan dəyişikliklər standart qiymət hesablamalarında əks etdirilir. Standartlar bəzən təkmilləşdirilmiş iş nəticəsində və maddi və əmək xərclərinin yaxşılaşdırılması nəticəsində dəyişir (adətən azalır). Bu halda mühasibat uçotu təşkil edilməlidir ki, dövr üzrə bütün xərclər standart xərclərə və standartlara əsasən qruplaşdırılır.

Artıq qeyd edildiyi kimi, otel məhsulunun formalaşması üçün xərclərin hesablanması 202 nömrəli "İstehsalat xərcləri" hesabına baş verir. Otel məhsulunun formalaşması xərclərinin analitik uçotu fərdi sifariş və ya sifarişlərin qiymətinə əsaslanır. Təşkilat fərdi işi yerinə yetirən ayrı-ayrı bölmələrə malik olduqda otel məhsulunun (mehmanxana kompleksi, istirahət evi, nəqliyyat xidmətləri və s.) formalaşmasında istifadə olunan xidmətlərin göstərildiyi təqdirdə onların xərcləri 202-5 "İstehsalatda istifadə olunan köməkçi xammal", 202-6 "İstehsalatda istifadə olunan köməkçi materiallar" və 202-7 "Yardımcı istehsalda məşğul olan işçilərin əmək haqqı" alt hesablarda əks olunur.

Alternativ xərcləri əks etdirən zaman çətinliklər yaranır, çünki 18 aprel 2006-cı il tarixdə Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi tərəfindən hazırlanmış kommersiya təşkilatları üçün hazırkı Hesablama Hesabatı maliyyə hesabatı üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Buna görə bilavasitə (alternativ) xərclər otel şirkətləri tərəfindən 721 nömrəli "İdarə xərcləri", 711 nömrəli "Ticarət xərcləri", "Digər əməliyyat xərcləri" hesablarında cəmləşdirilir. Sərmayə şirkətinin seçdiyi xüsusi texnika (hesablamalar) əsasında xərc hesabının obyektləri arasında xərc hesabının obyektinin ən dəqiq qiymətini təyin etmək vəzifəsinə əsaslanan dolayı xərclər mütənasib olaraq paylanmalıdır:

- mühasibat obyektinə aid birbaşa xərclər;
- mühasibat obyektinin xərclərinə birbaşa daxil olan heyətin əmək haqqı;
- mühasibat obyektlərinin planlaşdırılan dəyəri.

Dolayı xərcləri uçotunu apararkən, onlar aşağıdakı formada əks olunur:

Debit hesabı 202 "İstehsalat xərcləri" "Kredit hesabları 711,721,731 nömrəli hesablar.

Otel məhsulunun natamam istehsalına bu hesabat dövründə satılmayan otel məhsulunun formalaşması üçün xərclər daxildir.

Hesabın alt hesabları üzrə hesablamalar, yəni 202 nömrəli "İstehsalat xərcləri" hesabı hesabat dövrünün sonu davam edən işin dəyərini göstərir. Otel məhsulunun bitməmiş istehsalı bütün mal və ya birbaşa istehsal xərcləri üçün təxmin edilir. Otel məhsulu təşviq ediləndə və satılanda otel şirkəti məhsulu digər müəssisələrə təqdim edir və satır və həmçinin digər marketinq xidmətlərini (aviabiletlərin satışı və satışı üzrə agentlik xidmətləri daxil olmaqla) təmin edir və beləliklə də otel şirkəti ticarət, satış və ya digər vasitəçilik fəaliyyəti ilə məşğul olur. Aralıq xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı xərclər 721 nömrəli "Ticarət xərcləri" hesabına

yazılır. Mövcud hesabat dövründə, lakin sonrakı hesabat dövrlərinə aid firma tərəfindən çəkilmiş xərclər ilk olaraq 191 nömrəli "Gələcək hesabat dövrlərinin xərcləri" hesabında nəzərə alınır.

Otel şirkətləri tərəfindən həyata keçirilən tədbirlərin xarakterinə görə cari və növbəti periodda məhsulların istifadəsi məqsədi ilə üçüncü tərəf şirkətlərini əldə etmək hüququna aid xərclər də nəzərə alına bilər. Sözügedən şərtlər uzun müddət satın alınmalarla bağlıdır. 191 nömrəli "Gələcək hesabat dövrlərinin xərcləri" hesabında əks etdirilən digər firmalar tərəfindən göstərilən xidmətlərə hüquqların əldə edilməsi dəyəri turistin formalaşması üçün müqavilə bağlandıqdan sonra 202 nömrəli "istehsal xərcləri" hesabının debitində qeydə alınır. Otel məhsulların hərəkəti və satışı ilə əlaqədar olan kommersiya xərcləri 721 nömrəli "Ticarət xərcləri" hesabında əks olunur və hər ay satılan otel malların dəyəri 701 nömrəli "Satış qiymətləri " hesabına qeyd olunur.

Beləliklə, turizm şirkətlərində dəqiq hesablama otel məhsulların hər birinin faktiki qiymətinin düzgün hesablanmasına, xərclərin indeksinə nəzarət və xərclərin mövcud norma və standartlara uyğunluğuna, otelin məhsuldarlığını və onun səviyyəsinə təsir edən amillərini hesablamağa, səyahət şirkətinin kommersiya fəaliyyətinin effektivliyinin qiymətləndirilməsini yerinə yetirməyə imkan verir.

2.3. Otellərdə büdcələşdirmənin aparılması metodikası

İdarəetmə uçotunun təşkili məsuliyyət mərkəzlərinin yerləşdirilməsinə əsaslanır. Oteldə yaradılan Maliyyə Məsuliyyət Mərkəzləri (CFD) müəyyənləşdirilmiş vahidlərdir və onlar gəlir və ya xərclər üçün məsuliyyət daşıyırlar. Bu bölmələr nəticədə müəyyən bir göstəricilər qrupunu meydana gətirən hesabatlar hazırlayırlar. Maliyyə Məsuliyyəti Mərkəzləri iki növ ola bilər: "Gəlir mərkəzi" və "Xərc mərkəzi". Otelin hər bir diviziyası onun gəlir və xərclərinə görə məsuliyyət daşıyır. Bir sıra göstəricilərdən istifadə xidmətlər vahidinin dəyərində əsasən hesablanır.

Maliyyə Məsuliyyət Mərkəzləri bölmələr üzrə qruplardır və hər bir bölmə öz fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşıyır, vəzifələri isə rentabelliği artırmaqdır. Bundan əlavə, burada müəyyənləşdirilmiş xərc limitinə də riayət olunmalıdır.

Otellərdə xərc, gəlir, investisiya, mənfəət, nəzarət və idarəetmə üzrə təyin olunmuş mərkəzlər ola bilər.

Otelin Xərc Mərkəzləri xərcləri idarə etmək və minimallaşdırmağa məsuldur. Çox vaxt onlar birbaşa müştəri xidməti ilə məşğul olurlar, lakin istehsal fəaliyyətinə dəstək verirlər. Onlara adətən mühasibat, iqtisadi və hüquqi şöbələr, marketinq departamenti, kadrlar şöbəsi, təhlükəsizlik xidməti, təchizat şöbəsi və iqtisadi şöbə daxildir.

Gəlir mərkəzləri xərclər daxil olmaqla gəlirləri formalaşdırmağa qadirdir. Onlar birbaşa müştəri xidməti ilə məşğul olurlar. Onların vəzifəsi xərcləri azaltmaq və mənfəəti maksimallaşdırmaqdır. Mərkəzlərin dəsti otelin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Bunlara yaşayış xidməti, restoran, avtopark, biznes mərkəzi, spa, idman zalı, konfrans salonu, tur masası və s. daxildir.

Məsuliyyət mərkəzlərinin hər birinin əməliyyat mənfəəti yalnız mərkəzin məsuliyyət daşdığı və nəzarət edə biləcəyi xərclər çıxıldıqdan sonra əldə edilir. Bölmənin fəaliyyəti haqqında məlumatlar maliyyə və əməliyyat məlumatlarına bölünür. Sabit xərclər (əmlak vergisi, kirayə) gəlir mərkəzləri tərəfindən bölünməyə bilər, lakin müəyyən xidmət bölmələrinə aiddir hansı ki, otelin təşkilati strukturuna uyğun olaraq mərkəzləri seçməyə imkan verir.

Avropa otellərində iki növ hesabat hazırlamaq təcrübəsi var:

İdarəetmə Uçotu - daxili sistemin idarəetmə uçotu (otel sahibləri və menecerləri üçün);

Maliyyə Uçotu - mövcud qanunvericiliyin tələblərinə uyğun olaraq hazırlanmış xarici istifadəçilər üçün hesabat (vergi və statistik orqanlar, brokerlər, investorlar üçün).

Bu halda bir sıra göstəricilər və əmsallar hesablanır:

Nömrələrin yükləyici faktoru - əslində tutulmuş nömrələrin ümumi nömrə sayına nisbəti;

İkiqat yük faktoru = (qonaqların sayı - otaqların sayı) / otaqların sayı;

Birdən çox tutumluq = ümumi qonaq sayı / satılan otaqların sayı. Qonaqların əksəriyyəti əlavə xidmətlərdən istifadə etdikdə bu göstərici vacibdir;

Tutulmuş yataq otaqları nisbəti = tutulmuş yataqların onların ümumi sayına nisbəti. Aşağı qiymətli mehmanxanalar və çox yataq otaqlı yataqxanalar üçün münasibdir.

Otaqlar satışından gəlirin faizi kimi əmək dəyəri xidmət bölmələri üçün hesablanabilir.

Tədqiq etdiyim bu mövzuda otel biznesinin xüsusiyyətlərinə əsaslanan gəlir mərkəzləri və xərc mərkəzlərini ayırmaq təklif olunur.

Beləliklə, gəlir mərkəzlərini nəzərdən keçirək.

Birincisi, əsas xidmətlərin göstərilməsi ilə bağlı otaqların sayıdır. Bu, gəlirin əhəmiyyətli bir hissəsini formalaşdıran otaq sayını təşkil edir, çünki müştəri yaşayış və otaq xidməti üçün pul ödəyir.

Digər gəlir mərkəzləri əlavə xidmətləri təmin edən birliklərdir. Onlar olduqca müstəqil ola bilərlər.

İndi xərc mərkəzlərini nəzərdən keçirək.

İlk olaraq qeyd edə bilərik ki, bu, idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlıdır və ümumi biznes xərcləri ilə əlaqəli olur və onları müəyyən bölmələrin (digər xərc mərkəzləri) fəaliyyətinə aid etmək çətindir.

Marketing şöbəsi. Marketing miks həmişə bahalıdır - saytın inkişafı və təşviqi, sərgilərdə iştirak, bukletlər və digər məlumatların yayımı, media reklamı, bazar tədqiqatları və s. buna aiddir.

Təmir və xidmət şöbəsi. Bu şöbə otelin texniki dəstək üzrə xərclərinin mümkünlüyünü qiymətləndirməyə imkan verir. Burada əhəmiyyətli mövqeyi kommunal xərclər tutur.

İnsan Resursları Departamenti. Otel biznesinin sosial məsuliyyətinin olduğu hallarda otel işçiləri tez-tez müəyyən xərclərin qarşılınmasını tələb edirlər. Bu vəziyyətdə müalicə, bərpa, bəslənmə xərcləri yaranır.

Maliyyə şöbəsi. Vergi və digər zəruri ödənişlərin hesablanması həyata keçirir. Hesabatlar vergi planlaşdırması üçün əsas ola bilər. Otel əmlakının ölçüsündən asılı olan vergilər(əmlak və torpaq vergiləri) xüsusi qeyd olunmalıdır.

Araşdırdığım tədqiqat işində təklif edilmiş hesabat forması T şəklində bir formatda təqdim olunur. Bizim fikrimizcə, təklif olunan format yuxarıda göstərilən tələblərə cavab verir. Hesabatın mərkəzində bir sıra nüanslar mövcuddur. Sol hissə hesabat dövründə və ötən ilin eyni dövründəki mövcud nəticələri əks etdirir. Sağ hissələr ilin əvvəlindən və sonuncu dövründən gələn hesablamalara əsasən fəaliyyətin nəticələrini göstərir. Hesabatın sol və sağ hissəsi hesabat dövrü üçün hesabat dövrünün əvvəlindən və əvvəlki dövr üçün zəruri olan məlumatlar əsasında tərtib edilmişdir.

Hesabatlarda təqdim edilən məlumat səviyyəsi ola bilər ki, əsas hissədən ibarət olan bir quruluşa ixtiyari tabe olsun.

Birinci hissədə - hesabatın yaradıldığı bölməyə birbaşa aid olan gəlirlər haqqında məlumat əks olunur. Periodik hesabatların hazırlanmasında gəlir vergisi kontekstində təhlil, eləcə də müəyyən bir dövr üçün nəzərdə tutulan büdcə göstəricilərindən kənarlaşdırmalar aparılır. Sözügedən mərkəzdən asılı olaraq bu tədqiqat mövzusu müxtəlif göstəricilərdən ibarətdir.

İkinci hissədə sözügedən vahidin fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı olan xərclər göstərilir. Məsuliyyət mərkəzlərinin növlərindən asılı olaraq bu maddə müxtəlif xərc maddələrindən ibarətdir.

Hər şöbə üçün məsuliyyət mərkəzinin gəlir və xərc hesabatları əsasında xülasə hesabatının hazırlanması mümkünlüyünün nəzərdə tutulması vacibdir.

İdarəetmə hesabatlarının bu forması vahid menecer və maliyyə nəzarətçisinin mərkəzin maliyyə və biznes fəaliyyətlərində ciddi dəyişiklikləri dərhal müəyyən etməsinə imkan verir.

Ayrıca olaraq, marketinq xərcləri üçün hesablaşmanın zəruriliyini qeyd edə bilərik.

Otel biznesinin və onun istekləkcı üzrə diqqətinin bazar yönümünü nəzərə alaraq otel müəssisəsinin effektiv işləməsi üçün müəssisə marketinq funksiyalarını yerinə yetirmək üçün nəzərdə tutulmuş bir struktur bölməsinə və ya işçilərə sahib olmalıdır.

Burada marketinq xidmətlərinin müxtəlif yollarla təşkil edilə bilinəcəyi qeyd olunur:

- kiçik otellərdə direktorunun müavini (menecer) marketinqə görə məsuliyyət daşıyır, zəruri hallarda marketinq tədqiqatları və reklam kampaniyaları üçüncü şəxslərin rəhbərlərini bura cəlb edir.

- orta ölçülü bir oteldə marketinq və reklam mütəxəssislərini birləşdirən satış şöbəsi yaradılır və onlara ayrı bir vəzifə, yəni marketinq meneceri vəzifəsi verilə bilər;

- marketinq şöbəsi böyük otellərdə yaradıla bilər və artıq yalnız satışla məşğul olmur, lakin onun funksiyaları satışdan daha genişdir.

Buna görə otelin ölçüsünə, təşkilati strukturun xüsusiyyətlərinə əsasən üçüncü tərəfin xidmətlərinin cəlb edilməsi xərclərini və marketinqin mövcud fəaliyyəti ilə əlaqəli xərcləri ayıra bilərik.

Otel üçün idarəetmə hesabatlarının tezliyi gündəlik olaraq aparılır, bu, dövrün ən optimal variantıdır, çünki fəaliyyətin spesifikasiyi qonaqların sayındakı və otaqların sayındakı gündəlik dəyişikliklərdir. Operativ şəkildə verilmiş məlumatlar bütün otel xidmətlərinin əlaqəli işinə - sifariş xidmətləri, yaşayış, otaq xidməti və təbii ki, marketinq şöbəsinə töhvə verir.

Otel işində otel zəncirləri mövcuddur. Məsuliyyət mərkəzlərinin ayrılması zamanı onların müəyyən xüsusiyyətləri var.

Otel zəncirlərinin iki əsas növü vardır: birləşmiş zəncirlər - homogen vahidlərdən yaranır və müstəqil mehmanxanaları birləşdirən bir otel konsorsiumunu təşkil edir. Otel zəncirlərindəki birliyin forması müqaviləli saziş sistemidir və ya

"imtiyaz hüququ" adlanır. Onun mahiyyəti o fakta əsaslanır ki, böyük bir firma artıq mövcud olan müstəqil kiçik müəssisələrlə müqavilə razılaşmasına daxil olur. Eyni zamanda, kiçik müəssisəyə xüsusi razılaşdırılmış şərtlərlə kartricin markası altında xidmət göstərmək hüququ verilir.

Otel işində saziş müqaviləsinin əhəmiyyətli bir nöqtəsi operatorların rezervasyon sistemi ilə əhatə olunan müəssisələrin zəncirinə daxil edilməsidir. Otel imtiyazı halında müqavilə bu şirkət ilə bağlı təklif olunacaq otaqlar və xidmətlərin sayını müəyyənləşdirir. Müqavilədə həmçinin imtiyazın qiyməti, əmlakdan istifadə üzrə ödəniş və mükafat nəzərdə tutulur. Otel sənayesi üçün ayırmalar otaqların gəlirindən 1,5% -dən 5% -ə qədərdir. Ödəniş şərtləri müqavilədə müəyyən edilir. İntegrallaşdırılmış hotel zəncirləri ardıcıl və vahid bir məhsul istehsal edir və satır. Onlar birbaşa və ya dolayısı ilə imtiyaz sistemi və ya idarəetmə müqaviləsi ilə idarə olunurlar.

Məsuliyyət mərkəzlərinin təyinatı büdcələşdirməni nəzərdə tutur. Büdcə gəlir və xərcləri əhatə edir və bütün işçilərin iştirakını tələb edir. İşçilər büdcəni nə təşkil etdiyini başa düşsələr, daha çox məsuliyyət daşıyır, mənfəət və qənaət planlarının əldə olunmasına çalışırlar.

Belə məqsədlər üçün bəzi ekspertlər büdcə komitəsinin yaradılmasını təklif edir. Bura idarəetmə nümayəndələri, fərdi xidmət rəhbərləri, işçilər də daxil ola bilər. Büdcə komitəsi haqqında bir tənzimləmə hazırlamaq lazımdır. Bu komitə büdcəni formalaşdırır və onun həyata keçirilməsinə nəzarət edir.

Hər məsuliyyət mərkəzi üçün büdcə planını (gəlir və xərc planı) hazırlamaq lazımdır. Bu məqsədlə məsuliyyət mərkəzlərinin bütün liderlərini iclas məqsədi ilə toplamaq, orada iqtisadi profilli mütəxəssisləri (mühasib, iqtisadçı, maliyyə analitiki) bir yerə yığmaq lazımdır. Yığıncaq otelin ümumi strategiyasını, hər bir vahidin vəzifələrini müəyyənləşdirir. Daha sonra, menecerlər ümumi strategiyaya nail olmaq üçün diqqət mərkəzində olan hər bir mərkəzin işinə dair təkliflər hazırlayırlar. Bu təkliflər mərkəzin büdcəsi şəklində hazırlanır. Bu zaman qrup müzakirəsi qeyri-standart həlləri əldə etməyə imkan verir.

Ümumi büdcənin və bölmələrin büdcələrinin formalaşdırılmasından sonra onlar baş direktor tərəfindən təsdiq edilir və artıq planlaşdırılmış vəzifələr formasında məsuliyyət mərkəzlərinə gətirilir. Konsolidasiya edilmiş büdcə planı məhdud imkanlara malikdir.

İdarəetmə uçotu nəzarət olmadan mümkün deyildir. Bir oteldə yoxlamanın ən azı ayda bir dəfə, həmçinin hesablaşma metodu tələb olunur. Fərdi göstəricilər, məsələn, həftədə bir dəfə daha tez-tez yoxlanılmalıdır. Bu, islahedici nəzarət tədbirlərini inkişaf etdirmək üçün vaxt verir. Bütün nəzarət prosesinə ümumi menecer tərəfindən nəzarət edilir.

2.4. Otellər tərəfindən tərtib edilən daxili idarəetmə hesabatı və onun tərkibi

Otel əməliyyatlarının qiymətləndirilməsində idarəetmə və xarici tərəflər tərəfindən üç cür maliyyə hesabatı - mənfəət və zərər (P & L) hesabatı, balans hesabatı və Pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat istifadə olunur. İndi isə otel menecerlərinin istifadə etdiyi iki növ daxili maliyyə və idarəetmə hesabatları barədə danışacağıq:

- Birinci hesabat əvvəlki gün və ya həftənin əməliyyat nəticələrini yekunlaşdırır və təqdim edir.
- İkinci hesabat növbəti gün və ya önümüzdəki həftənin əməliyyat və funksiyalarını əvvəlcədən planlayır və siyahıya salır.

Menecerlər bu hesabatları keçmiş əməliyyatları anlamaq və qiymətləndirmək, gündəlik və həftəlik gələcək əməliyyatları planlaşdırmaq üçün istifadə edirlər. Büdcələrə və proqnozlara nail olmaq və ya bazar və xarici şəraitə cavab vermək üçün gündəlik əməliyyatlara lazımi dəyişikliklər edirlər.

Daxili idarəetmə hesabatları mühasibat bürosu tərəfindən hazırlanır və istifadə üçün otel rəhbərlərinə verilir. Maliyyə İdarəetmə dövrünə yenidən nəzər salaq:

1. Əməliyyatlar nömrələri hasil edir.
2. Mühasibat rəqəmləri hazırlayır.

3. Əməliyyatlar və uçot nömrələri təhlil edilir.

Daxili otel idarəetmə hesabatının nə demək olduğu barədə bir çox təriflər mövcuddur. Daxili idarəetmə hesabatı xüsusi bir məhsul, müştəri, şöbə və ya bütün otel və ya restoran üçün xüsusi bir vaxtı əhatə edən ətraflı əməliyyat məlumatını özündə birləşdirir. Bu, əvvəlki gün və ya həftənin fəaliyyəti üzrə əməliyyat nəticələrini özündə ehtiva edə bilər və ya növbəti gün və ya həftənin planlaşdırılması üçün lazım olan məlumatları əks etdirə bilər. Gündəlik və həftəlik hesabatlar idarəetmə vasitəsi kimi daxili olaraq istifadə olunur, halbuki aylıq hesabatlar həm idarəetmə vasitəsi kimi, həm də üç maliyyə hesabatları: Mənfəət və Zərər, Balans hesabatı və Pul hərəkəti haqqında hesabatı üçün aylıq maliyyə nəticələrini təqdim etmək üçün istifadə oluna bilər.

Bu daxili idarəetmə hesabatları əməliyyat menecerləri üçün son dərəcə dəyərlidir. Menecerlərin gündəlik əməliyyatlarında istifadə üçün onlar doğru idarə vasitəsi sayılır. Menecer bu hesabatları nə qədər geniş şəkildə başa düşsə əməliyyatları dəyişdirmək və ya təkmilləşdirmək üçün bu hesablardan bir o qədər yaxşı istifadə edə bilər.

Hesabatlar gündəlik, həftəlik, aylıq və rüblük məlumatları özündə birləşdirir. Bunlar gələcək dövrlər üçün ətraflı planlaşdırılan əvvəlki dövrlərin və hesabatların faktiki əməliyyat məlumatlarını və maliyyə məlumatlarını təqdim edən hesabatları daxil edir. Faktiki əməliyyat nəticələrini təmin edən gündəlik və aylıq hesabatlar növbəti gün, həftə, ay və ya rüb üçün əməliyyatları proqnozlaşdırır və cədvələ salır. Cədvəl 2.1. daxili idarəetmə hesabatlarının növləri və istifadə nümunələrini əks etdirir.

Bu hesabatları bəzi böyük otel və restoran şirkətlərinin istifadə etdiyi hesabatlar da daxil olmaqla ətraflı müzakirə edəcəyik. Xatırlamaq lazımdır ki, hesabatın bir tipi tarixi əməliyyat məlumatlarını təmin edir, digər tipi isə növbəti həftə üçün əməliyyatları proqnozlaşdırır.

İki ən mühüm gündəlik hesabatlar gəlir və əmək xərcləri haqqında məlumat verir. Bu hesabatların adları və formatları şirkətdən şirkətə fərqli ola bilər, ancaq

məzmun eynidir. Onlar bir əvvəlki gün üçün faktiki əməliyyat nəticələrini təmin etmək və bu nəticələri proqnozlar, büdcə, əvvəlki ay və keçən ilin məlumatları ilə müqayisə etmək üzərində fokuslanır.

Bu hesabat, gecə audit yoxlaması və ya gündüz yoxlaması zamanı hazırlanır və əvvəlki gün üçün bütün əməliyyat məlumatlarını toplayır və təqdim edir. Bu, Satış və Yerlərin Tutulması Hesabatı, Gündəlik Gəlir Hesabatı və ya şirkətdən asılı olaraq Ümumi Gəlir Hesabatı kimi adlandırıla bilər. Hamısı faktiki olaraq eyni məlumatları özündə ehtiva edir.

Gündəlik gəlir hesabatının ikinci nümunəsi gündəlik əmək məhsuldarlığını və əmək haqqı məlumatlarını da əhatə edir. Otel şirkətinin menecerləri həmin hesabatda onlara verilən gəlir və əmək məlumatlarına malikdirlər. Bu hesabat forması rahatdır və onu nəzərdən keçirərək lazımi dəyişikliklər edilə bilər.

CƏDVƏL 2.1.

Daxili idarəetmə Hesabatı

	Gündəlik	Həftəlik	Aylıq	Rüblük	İllik
Performans Hesabatları – Keçmiş					
Gündəlik gəlir hesabatı	x				
Gündəlik əmək hesabatı	x				
Həftəlik maliyyə hesabatı		x			
Aylıq M & Z hesabatı			x		
Mənfəətlilik ölçüsü			x	x	x

Planlaşdırma Hesabatları - Gələcək

Gündəlik otaq sayı	x
Gündəlik ziyafət proqramı	x
Həftəlik gəlir proqnozu	x
Həftəlik əmək xərci proqnozu	x

Aylıq gəlir proqnozu	x	
Rüblük gəlir proqnozu		x
İl sonu gəlir proqnozu		x

Birinci nümunədə olan mehmanxana şirkəti əmək və xərc məlumatlarını ayrıca gündəlik əmək hesabatında təqdim edir. Bu hesabatda ətraflı məlumat yer alır və əvvəlki gün üçün əmək xərcləri bildirilir. Bu nəticələr büdcə və ya proqnoz nömrələri ilə müqayisə olunub ki, təyin edilmiş əmək qaydalarına riayət olunub-olunmadığı müəyyənləşdirilsin. Hər bir şöbə müdiri özünün və ya xüsusi şöbəsinin nəticələrinə diqqət yetirir. Əməyin və əməkhaqqının təhlili üçün iki hissə vardır: əmək saatı və əməkhaqqı xərci faizi. Hər ikisi vacibdir.

İş saatları və əmək məhsuldarlığı. Məhsuldarlığın bu ölçüsü heç bir dollar dəyəri məlumatını özündə əks etdirmir. Əmək vahidləri hasilat vahidlərinə istinad edilir. Daha dəqiq olaraq müəyyən bir iş həcmi dəstəkləmək üçün iş saatlarının hansı məbləğdə tələb olunması qeyd olunur. Bir əmək saatı bir işçinin iş vəzifələrini yerinə yetirmək üçün işlədiyi saat sayını müəyyən edir. Otel və restoran biznesində istifadə edilən formula və nisbət nümunələri aşağıdakılardır:

1. Satılan hər otağa görə əmək saatı. Formul ümumi satılmış otaqlara görə bölünən ümumi əmək saatıdır. Bu ölçü ön ofis və ev təsərrüfatı şöbələri tərəfindən istifadə olunur.

2. Hər bir növbəyə görə təmizlənən otaqlar. Forma, səkkiz saatlıq bir növbə üzrə bölünən təmizlənən otaqların ümumi sayıdır. Bu formula ev təsərrüfatı tərəfindən istifadə olunur.

3. Hər bir müştəri üzrə iş saatı. Formula restoranda xidmət göstərilən ümumi müştərilər tərəfindən bölünən əmək saatlarıdır. Bu əlaqə xidmət üçün lazım olan iş saatlarının sayını və müvafiq müştəri həcmi səviyyəsini özündə əks etdirir. Bu formulalar proqnozlaşdırılmış otaqlara və ya müştərilərə əsasən işləmək üçün tələb olunan əmək saatı sayını hesablamaq üçün istifadə olunur.

Həftəlik Daxili İdarəetmə Hesabatları. Bu hesabatlar əvvəlki gün və əvvəlki həftəni nəzərdən keçirmək və təhlil etmək, növbəti həftə üzrə proqnozlaşdırmanı aparmaq və hazırlamaq üçün istifadə olunur. Bu həftəlik hesabatlar rəhbərlərin istifadə etdiyi əsas hesabatlardır, çünki əməliyyatlar həftəlik müddətlərə əsasən planlaşdırılır. Gəlirlər bütün həftə boyunca proqnozlaşdırılır, əmək haqqı həftəyə görə planlaşdırılır, işçilərin cədvəlləri yerləşdirilir və bütün əməliyyatlar həftəlik iclaslarda planlaşdırılır. Həftə əsas planlaşdırma və ölçü müddətidir. Menecerlər gündəlik əməliyyatlarla əlaqəli olmasına baxmayaraq, planlaşdırma ümumiyyətlə bir həftəlik müddətdir. İki ən mühüm həftəlik hesabat təkrarən gəlir və əmək haqqını özündə əks etdirir.

Həftəlik hesabatların iki əsas məqsədi var: yaxın gələcəkdə baş verəcək əməliyyatlara hazırlığın proqnozlaşdırılması və ötən həftənin əməliyyatlarını təhlil etmək. Birincisi, menecerlər qarşıdan gələn həftə üçün hazırlanan büdcəyə baxırlar. Bu onların həftəlik planı üçün başlanğıc nöqtə olacaq. İkincisi, menecerlər büdcənin yuxarıya və ya aşağıya düzəliş edilməsini yoxlamaq üçün son hesabatları və iş həcmi səviyyələrini nəzərdən keçirirlər. Üçüncüsü, menecerlər bu məlumatlara əsaslanaraq gələn həftə üçün gəlir proqnozları və əmək haqqı cədvəllərini hazırlayırlar. Bu həftəlik proqnoz olur və onların departamentləri üçün əsas planlaşdırma sənədləri olacaqdır. Oteldə əməliyyatlar gündəlik olaraq bu cədvəl əsasında aparılacaq. Həftəlik hesabatın bu hissəsi proqnozlaşdırma və planlaşdırma ilə bağlıdır.

Həftəlik hesabatların ikinci istifadəsi əməliyyat nəticələrinin büdcə və ya proqnozlaşdırılan əməliyyatlarla müqayisədə əvvəlki həftənin göstəricilərini qiymətləndirir və təhlil edir. Dördüncüsü, menecerlər faktiki fəaliyyəti təhlil edir və bunu büdcə və proqnozla müqayisə edir. Hər hansı fərqlilik və ya dəyişikliklər həm yaxşı, həm də pis nəticələri müəyyən etmək üçün təhlil olunur. Bir problem varsa və proqnozlaşdırılan gəlir və məhsuldarlıq əldə edilmirsə, bütün həftə üzrə problemlərin olub olmadığını və ya yalnız bir gün üçün böyük problemlərin olub-olmadığını müəyyənləşdirmək vacibdir. Beşinci, menecerlər həftənin

proqnozlarının faktiki əməliyyatlarla müqayisə olunduğunun dəqiqliyini qiymətləndirirlər. Həftəlik proqnoz həftənin başlamasından bir neçə gün əvvəl hazırlandığından, çox dəqiq olmalıdır. Əvvəlki həftənin nəticələri mümkün qədər dəqiq bir proqnoz hazırlamaqda kömək edə bilər. Menecerlər proqnozlarında etibarlılıq və etimadlıq qurmaq üçün yaxın olmalıdırlar. Zəif bir proqnoz məsrəflərin idarə olunmasında, həmçinin gəlirlərin və mənfəətin maksimal səviyyəsinin yüksəldilməsində zəif performansla səbəb ola bilər. Altıncısı, menecerlər həftəlik nəticələrdən öyrəndiklərini əməliyyatlara tətbiq edirlər və bu məlumatlardan gələn həftənin əməliyyatlarını proqnozlaşdırmaq üçün istifadə edirlər.

Həftəlik gəlir proqnozu. Həftəlik gəlir proqnozu həftənin planlaşdırma əməliyyatlarının ilk addımıdır. Otel idarəetməsi üzrə bazar günü və ya çərşənbə axşamı olan həftəlik satış strategiyasına malik olmaq tipik haldır, bu, gündəlik gəlir informasiyası, yəni gündəlik otel satışı, gündəlik gəlirlər və gedirlər, orta məzənnə və gündəlik gəlirlər daxil olmaqla gələcək həftənin detallı və günbəgün proqnozu üçün vacib haldır. Həftəlik proqnoz, həftənin planlaşdırılmasında istifadə üçün bütün menecerlərə paylanır.

Həftəlik əmək haqqı və qiymət planlaşdırılması. Növbəti addım həftəlik gəlir proqnozunu və hər günün əməliyyatları üçün tələb olunan əmək haqqını planlaşdırmaqdır. Nisbət göstəriciləri və formulalar satılan gündəlik otaqları və ya müştəri saylarını hər departament üzrə gündəlik əmək haqqı cədvəllərinə çevirmək üçün istifadə olunur. Həftəlik məhsuldarlığın təmin olunmasına əmin olmaq üçün iş saatları və həftəlik əmək haqqı xərcləri toplanır və nisbətlər hesablanır. Dəyişiklik məhsuldarlığı müəyyən xətt üzrə əldə etmək üçün aparılır.

Mənfəətin proqnozlaşdırılması. Proqnozlaşdırılan son sahə mənfəətlilikdir. Bu, proqnoza digər əməliyyat xərclərini əlavə etməklə həyata keçirilir. Proqnozlaşdırılan mənfəət proqnozlaşdırılan gəlirlərdən bütün proqnozlaşdırılan xərcləri çıxartmaqla hesablanır.

Aylıq Daxili İdarəetmə Hesabatları. İdarə heyətində olan hər kəs aylıq hesabatlardan istifadə edir və buna görə də onlar çox vacibdir. Biz burada aylıq Mənfəət və Zərər Hesabatına və onun daxili idarəetmə, eləcə də xarici investorlar, bankirlər və digər maraqlı tərəflər tərəfindən necə istifadə olunduğuna diqqət yetiririk. Maliyyə performansını ölçmək və ay üzrə əməliyyatları təsvir etmək üçün bu hesabat istifadə olunur.

Aylıq Mənfəət və Zərər hesabatı. Bu, ən yaxın araşdırma apararı, maliyyə göstəricilərini təhlil edən və ən çox istifadə olunan maliyyə hesabatıdır. Bu təhlil aylıq Mənfəət və Zərər haqqında hesabatın faydalı idarəetmə aləti olmasına imkan verir. Bu, yalnız bir şöbənin əməliyyat fəaliyyətini deyil, həm də əməliyyat nəticələrinin formalaşdırdığı maliyyə nəticələrini təsvir edir.

Aylıq Konsolidasiya Edilmiş Mənfəət və Zərər Hesabatı hər bir şöbənin gəlirlərinin yekunu və gəlir mərkəzlərinin mənfəətini və xərc mərkəzləri üçün hər bir şöbənin ümumi xərclərini özündə əks etdirir. Bu hesabat böyük şəkil formatında otelin ümumi performansını nəzərdən keçirmək üçün istifadə olunur. Büdcəylə və ya əvvəlki ayla yaxud əvvəlki il ilə müqayisə göstərir ki, otelin maliyyə göstəriciləri yaxşılaşır, eyni olur və ya azalır. Bu həmçinin hansı bölmələrin aşağı səviyyədə fəaliyyət göstərdiyini və hansı bölmələrin yüksək səviyyədə fəaliyyət göstərdiyini müəyyən edir.

Mənfəət, saxlama. Maliyyə analizinin bu aspekti vacibdir, çünki bir aylıq maliyyə nəticələrini büdcə və proqnozla müqayisə etməklə və ötən ay və ya ötən il ilə müqayisə etməklə kənara çıxmalar formalaşır. Büdcədən və ya proqnozdan gəlir, xərc və gəlirlilik dəyişikliyi müəyyənləşdirmək buraya daxildir. Gəlirlərin artırılması və azalması arasında əlaqə mövcuddur. Burada qeyd olunması bir neçə vacib şərt var :

- **Artım** artan, əldə edilən və ya əlavə bir şeydir. Bu ifadə gözləniləndən artıq gəlirləri, xərcləri və ya mənfəəti təsvir etmək üçün maliyyə təhlillərində istifadə olunur. Satış artdıqca xərclərdə və mənfəətdə müvafiq artımın nə olduğuna dair

sual formalaşır. Artırılmış gəlirlərin, xərclərin və mənfəətin təhlili şöbədə nəyin yaxşı olduğunu və nəyin yaxşı olmadığını müəyyən etməyi kömək edir.

- **Sabit xərclər** iş həcmindən və səviyyəsindən asılı olmayaraq daim sabit qalan xərclərə aiddir. Sabit xərclər aydan aya dəyişmir.

- **Dəyişən xərclər** iş həcmi və səviyyəsi ilə birbaşa artan və ya azalan xərclərə aiddir. Dəyişən xərclər hər ay biznes həcminə görə dəyişir.

- **Maliyyənin İdarə Edilməsi İndeksi (CMI)** gəlirlərdə artım dəyişikliyi nəzərə alınmaqla hansı xərclərin və mənfəətin səviyyəsinin gözlənildiyini müəyyən etmək üçün istifadə olunan formuldur. Formula gəlirlərin daha yüksək səviyyəyə malik olmasını gözləyir və artan gəlirlərdən yaranan xərcləri və mənfəəti proqnozlaşdırmaq üçün istifadə edilə bilər.

- **Variasiya** eyni növün digər birisindən azacıq fərqli olan bir şeyə istinad edir. Maliyyə təhlillərində dəyişiklik ədədlər arasındakı fərkdir, məsələn, faktiki və büdcə rəqəmləri arasında və ya bu il və ötən ilin faktiki rəqəmləri arasında dəyişiklik.

Bu anlayışları göstərmək üçün bir neçə nümunəni istifadə edəcəyik. Biz Otaq Departamentinin büdcəsi üzrə aylıq proqnozlaşdırma verə bilərik. Biz burada yeni gəlir səviyyəsində artımlı gəlirləri və onun xərclər və mənfəət üzrə gözlənilən təsirini müəyyən edəcəyik:

	<u>Planlaşdırılan</u>		<u>Faktiki</u>		<u>Fərq/Variasiya</u>	
	Dollar	Faiz	Dollar	Faiz	Dollar	Faiz
Otaq gəliri	\$600,000		\$625,000		+\$25,000	+4.2%
İdarəetmə	11,000	1.8%	11,000	1.8%	0	0
Əməkhaqqı						
(sabit xərc)						
Saatlıq Əməkhaqqı	36,000	6.0	37,000	5.9	+\$ 1,000	+2.8

(dəyişən xərclər)

Müqavilənin	2,000	0.3	2,000	0.3	0	0
-------------	-------	-----	-------	-----	---	---

təmizlənməsi

(sabit xərclər)

Qonaq təchizatları	8,000	1.3	8,400	1.3	+400	+5.0
Reservasiya dəyəri	20,000	3.3	20,500	3.3	+500	+2.5
Ümumi sabit	\$ 13,000	2.2	\$ 13,000	2.1	0	0

Xərc

Ümumi dəyişən	<u>64,000</u>	10.6	<u>65,900</u>	<u>10.5</u>	<u>+1,900</u>	+3.0
---------------	---------------	------	---------------	-------------	---------------	------

Xərc

Ümumi xərclər	\$ 77,000	12.8%	78,900	12.6	+1,900	+2.5
Ümumi mənfəət	\$523,000	87.2%	\$546,100	87.4%	+\$23,100	+4.4%

Saxlama nisbəti = \$23,100 or 92.4% (\$23,100/\$25,000)

Otaq şöbələri üzrə proqnoza əsasən otaq gəliri 600,000 dollar, Otaq şöbələri üzrə mənfəət isə 523,000 dollardır . Proqnozlaşdırılan mənfəət faizi 87.2% təşkil edir, yəni hər gəlir dollarından 0.872 sent təşkil edir. Faktiki Otaq Gəliri təxminən 625.000 dollar, ya da proqnozlaşdırılan məbləğdən 25.000 dollar çoxdur. Buna görə də artan gəlir 25.000 dollardır.

Aylıq M& Z Hesabatı üzrə tənqidi yanaşmalar. Bu, konsolidə edilmiş Mənfəət və Zərər hesabatının təhlili prosesinə istinad edir ki, maliyyə fəaliyyəti qiymətləndirilsin və bundan sonra hansı tədbirlərin görülməsi müəyyənləşdirilsin. Tənqidlər şöbə başçıları və menecerləri tərəfindən hazırlanmalı, Maliyyə və İcra Komitəsinin direktoru tərəfindən nəzərdən keçirilməlidir. Məqsəd rəqəmləri

qiymətləndirmək və nələrin baş verdiyini, niyə baş verdiyini və hansı tədbirlərin görülməli olduğunu izah etməkdir. Gəlirlərin və mənfəətin müsbət dəyişikliklərinin, həmçinin gəlir və mənfəətdə mənfi dəyişikliklərin müəyyən edilməsi də eyni dərəcədə vacibdir.

Yuxarı qeyd olunmuş məqamlardan belə nəticə çıxarmaq olar ki, daxili idarəetmə hesabatları istənilən mehmanxana və restoranın uğurlu fəaliyyəti üçün vacibdir. Bütün otel və ya restoran idarə heyəti bu daxili hesabatlardan keçmiş işi qiymətləndirmək və gələcək aylarda qəbul edilə bilən performansı təmin etmək üçün istifadə edir.

2.5. Otel biznesində idarəetmə uçotunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Otel sektorunda yeni idarəetmə təcrübəsinin təhlili və inkişaf etdirilməsi son illərin əsas mahiyyət kəsb edən məqamlarından biri sayılır. Çətin iş şəraiti otel sektorunda idarəetmənin dəyişdirilməsini tələb edir. Otel idarəçilərinin otelə və onun işinə yönəldilmiş köhnə stil biznes modelindən fərqli olaraq daha çox xarici istiqamətə yönəlmiş yeni bir paradigma tələb olunur. Sosial mülkiyyət yönümlü otellərin sərmayəli və bazar yönümlü biznes müəssisələrinə çevrilməsi ümumi özəlləşdirmə prosesini sürətləndirəcək və təşviqatlı idarəetmə strategiyalarını inkişaf etdirəcəkdir. Burada Xorvatiyada yerləşən "Excelsior" otelində yeni idarəetmə praktikasının tədqiqat nəticələri təqdim edilir. Adı çəkilən bu otel müasir idarəetmə modelindən istifadə edən ən uğurlu otellərdən biri sayılır. Məqsəd burada yeni idarəetmə təcrübəsinin və onun müvəffəqiyyətli mehmanxana biznesinə olan töhfəsinin vacibliyini göstərməkdir.

İctimai sahibkarların bazar yönümlü biznes müəssisələrinə çevrilməsi məqsədi ilə otel sektorunda baş verən dəyişikliklərin təhlili burada vacib rol oynayır. Ən vacib yeni biznes üsullarından biri transformasiya idarəetməsidir və bu otelin idarə edilməsinin ən effektiv yollarından biri kimi qeyd edilir.

Müasir otellər şəbəkəsinin özəlləşdirilməsi ilə yeni sahibkarlar yeni idarəetmə təcrübəsini qurmağa başlayıb, çünki son illər ərzində radikal olaraq dəyişən yeni mühitin otel rəhbərliyi tərəfindən qəbul olunması vacib haldır.

Otel sektorunun idarəediciləri aparıcı və məsləhətverici xüsusiyyətləri özündə birləşdirən liderlik üslubu ilə xarakterizə olunur. Onlar yuxarı-aşağı səviyyəli idarəetməni təcrübədən keçirirlər və qərarlar yuxarı idarəetmədən tutmuş operativ idarəetməyə qədər hazırlanır, amma ən vacib olanı odur ki, idarəetmə piramidasının hər bir səviyyəsi yalnız üst səviyyədə olan fəaliyyətə cavabdehdir. Qlobal otel sektoru sürətlə və davamlı olaraq dəyişir, buna görə otel müəssisəsi rəhbərliyinin bu dəyişikliklərə uyğunlaşması lazımdır.

Gələcək təşkilat dinamik mühitin mürəkkəbləşməsinə cavabdeh olaraq rəhbərlik tərəfindən tənzimlənmə qaydası ilə müəyyən edilir (Galiçiq, 2000, s.44). Mövcud olmaq üçün indiki mehmanxana firmaları yeni biznes strategiyalarını inkişaf etdirmək məqsədi ilə yaradıcı ekspertləri cəlb etməlidir. Əsas məqam xidmətin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və transformasiya rəhbərliyi ilə insan resurslarının səmərəli istifadəsidir. Otel sektorundakı bugünkü menecerlər üç əsas məsələ, yəni ümumi baxışların yaradılması, təşkilati strukturun layihələndirilməsi və işçilərə xidmət ilə məşğul olurlar.

Bu məsələlərin ən vacib olanlarından biri idarəçilərin təbəçiliyinə olan güvən, sadıqlıq və hörmətin olmasıdır. İşçilərin özlərini təşkilatın bir hissəsi kimi əhəmiyyətli hiss etmələri və müvəffəqiyyətli işgüzar razılaşma məqsədi ilə aidiyyəti olan şeylərin aidiyyəti olmayan şeylərdən fərqləndirməyi bacarması vacibdir (Galiçiq, 2000, s. 445). Biznesin ən mühüm yeni aparıcı üsullarından biri də öz xüsusiyyətlərinə malik olan transformasiya idarəetməsidir. Yaxın gələcəkdə, transformasiyalı mehmanxana sənayesinin idarə edilməsi arzu olunan formada olacaqdır (Cədvəl 2.2).

Transformasional idarəetmə bütün səviyyədə menecerin fəaliyyəti kimi qəbul edilməlidir. Təzyiq bütün təşkilat üzrərindədir və onun gələcək uğurudur, lakin

eyni zamanda konsentrasiya fərdlərə və onların ehtiyaclarına, komanda işinə və yeni mühitin tərtib edilməsinə əsaslanır.

Standartlar və keyfiyyətin tətbiqi. Keyfiyyət yeni xüsusiyyətləri əldə etmiş və müxtəlif yollarla müəyyənləşdirilə bilən qədim bir konseptdir (Avelini-Holjevac, 2002, s. 487):

- ✓ keyfiyyət məhsulun və ya xidmətin müştərinin gözləntilərini ardıcıl olaraq yerinə yetirmək qabiliyyətini əks etdirir;
- ✓ keyfiyyət - ödəniş etdiyiniz şeyi əldə etməkdir;

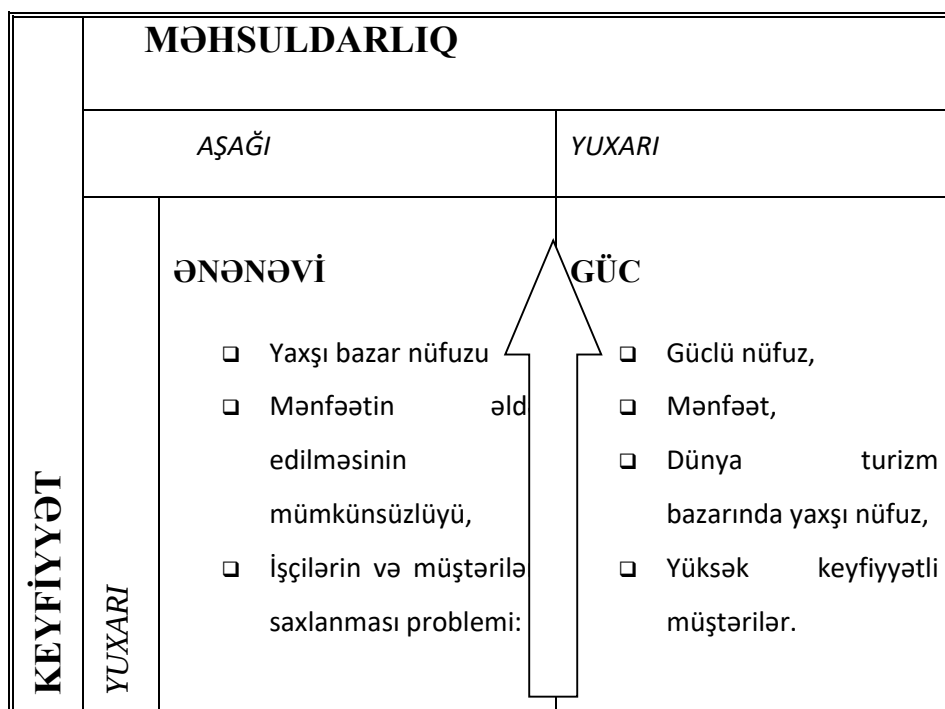
Məsələ ondan ibarətdir ki, keyfiyyətin iqtisadi cəhəti mənfəətdir. Keyfiyyət də təşkilatın motivasiya və məsuliyyətinin artırılması deməkdir, lakin davranış və iş metodikası müştərilərin təşəbbüs və maraqlarına əsaslanmalıdır.

Cədvəl 2.2. Transformasional idarəetmənin xüsusiyyətləri (Galiçiç, 2000, s. 446)

	Transformasional idarəetmə
Vaxt yönümlü	Uzun müddətli
Koordinasiya sistemi	Məqsədlər və dəyərlər
Əlaqə	Çox yönlü
Diqqət mərkəzi	Servis istifadəçiləri
Mükafatlandırma sistemi	Şəxsi (Daxili)
Güc mənbəyi	"Aşağıdan"
Qərar vermə rejimi	"Aşağıdan yuxarıya "

İşçilər	Resursların inkişaf etdirilməsi
Tənzimləmə sistemi	Rasional şərh
Tərəflərə münasibət	Problemlərlə qaçılmaz qarşıdurma
Biznes yönümü	Dəyərlərə baxış
Nəzarət	Özünü idarə etmə
Perspektiv	Xarici
Tapşırıqlar	Qruplaşma

Keyfiyyət müəyyən standartları tətbiq etməklə əldə edilir və bu səbəbdən ölçülə biləndir. Bundan əlavə, keyfiyyət standartları rəqabət və bazar buraxılışları ilə müəyyən edilir. Hotel Excelsiorun əsas məqsədlərindən biri, ən azı, rəqabət nəticəsində əldə olunan məhsul və xidmətlərin eyni keyfiyyət səviyyəsinə nail olmaqdır (Şəkil 2.3.).



<i>AŞAĞI</i>		PROBLEMLƏR ❑ Böhrana giriş, ❑ Pis idarəetmə, ❑ Aşağı keyfiyyətli işçilər.	QISA TƏSƏVVÜRLƏR ❑ Qısa müddətli biznes yönümü, ❑ Qiymət rəqabəti, ❑ Bazar mövqeyinin bərpasındakı çətinliklər.

Şəkil 2.3. Strateji biznes şərtləri

Səmərəlilik effektiv daxili audit və idarəetmə sisteminin yoxlanılması vasitəsilə gücləndirilməlidir.

Qeydiyyat zamanı ISO-a verilən faydalar və tipik məqsədlərə təkmilləşdirilmiş, davamlı və proqnozlaşdırılan iş nəticələri ilə daha səmərəli və gəlirli iş; müştərinin tələblərinə uyğun gələn məhsullar və xidmətlər; müştərinin ehtiyaclarını və gözləntilərini artırmaq üçün təşkilatın resurslarından istifadənin effektivliyini artırmaq; bazar imkanları üçün çevik və sürətli cavablar vasitəsilə əldə edilmiş gəlirin və bazar payının artması; bazar payının saxlanması; təşkilatda kommunikasiyanın və mənəviyyətin yaxşılaşdırılması aiddir

Xidmətin keyfiyyətini təmin etmək otel rəhbərlərinin qarşılaşdıqları ən böyük çətinliklərdən biridir. Bu, inkişaf etməkdə olan rəqabətli və global qonaqpərvərlik bazarlarında uğur üçün mühüm şərtidir. Xidmət keyfiyyətinin çatdırılması həmişə insanı əhatə edir. Xüsusilə bu, qonaqların və işçi heyətinin qarşılıqlı əlaqələrinə diqqət yetirir və bu xidmət keyfiyyəti otel xidmətinin (Lazer & Layton, 1999, s.1) tikinti bloklarıdır. Vəziyyəti yaxşı başa düşmək üçün kifayət qədər məlumat əldə etmək vacibdir.

Əldə olan məlumatlar ilə hotel menecerləri spesifikasiya, kadr, yer, sistem, dəstək və üslub daxil olmaqla məlumatları təşkil edən və analiz edə bilər.

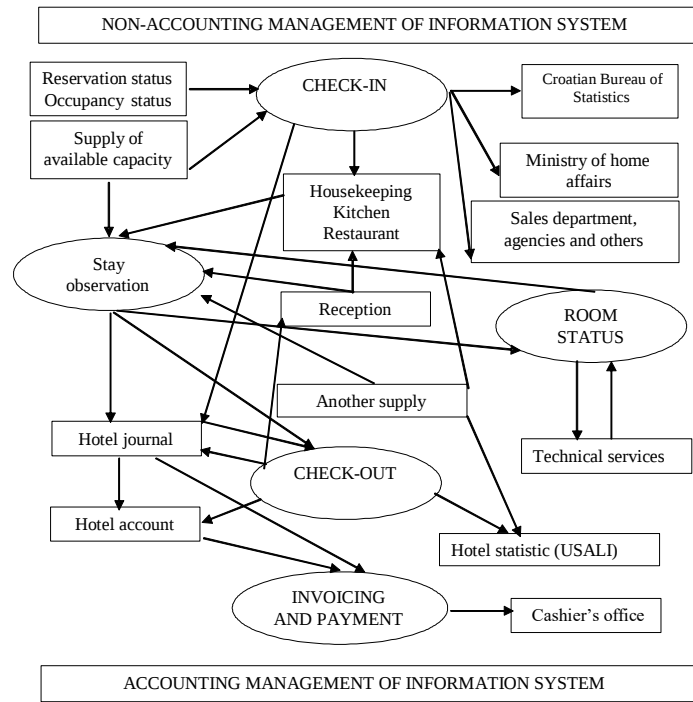
İdarəetmə nümayəndəsi daxili auditin aparılması və otel sisteminin bütün funksiyaları və bölmələrinin əlaqələndirilməsinə məsuldur. O, həmçinin

fəaliyyətlərin təmin edilməsi və xüsusilə rəhbərliyə hesabat verməyə məsuldur. Buna görə, rəhbərlik keyfiyyət sisteminin biznesin reallaşmasında nə dərəcədə səmərəli olduğunu qiymətləndirir. Keyfiyyətli xidmət təlim keçmiş işçilər, müəyyən bir proses və müasir avadanlıq tələb edir.

Keyfiyyət sisteminin prosedurları şöbə menecerləri tərəfindən hazırlanıb inkişaf etdirilir və idarəetmə nümayəndəsi tərəfindən təsdiqlənir. İş təlimatları səlahiyyətli şöbə rəhbərləri tərəfindən hazırlanır. Excelsior otel xidmət prosesinin əsas hissəsi olan bir sıra əməliyyatları həyata keçirir. Bu əməliyyatlara istənməyən tendensiyalar və narazı qonaqların qarşısını almaq üçün əsas əməliyyatları qiymətləndirmək və yoxlamaq; heyət tərəfindən özünü yoxlama; uzadılmış xidmət barədə fikirləri əldə etmək üçün qonaq tərəfindən yekun qiymətləndirmə aiddir. (Vrtiprah, 2001, s. 118)

Otelin menecerləri xidmətlərin keyfiyyətini nəzərdən keçirməyə məsuliyyət daşıyırlar. Hər ay hər bir şöbənin menecerləri yekun sorğular əsasında hesabatları toplayır, analiz edir və müqayisə edir.

Keyfiyyət sistemini qiymətləndirmək üçün otelin menecerləri yeni marketing strategiyaları və siyasi və sosial şəraitdən yaranan dəyişiklikləri təhlil edirlər. Otelin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi əsasən menecerlər tərəfindən təqdim olunan aylıq hesabatlara; daxili audit zamanı verilmiş uyğunsuzluq hesabatlarına; müştəri məmnuniyyəti barədə anketlərin təhlilinə; qonaqların şikayətlərinə; təsdiq edilmiş müəssisələrdən auditor hesabatlarına; aparılan seminar və treninqlərin təhlilinə; bazar strategiyalarından irəli gələn dəyişikliklərin təhlilinə əsaslanır. (Vrtiprah, 2001, s. 120)



Şəkil 2.4. Yerləşdirmə prosesində menecer məlumatının təhlili

Otel biznesində müasir idarəetmə dedikdə özünün faktiki inkişaf xüsusiyyətinə malik olan iqtisadi münasibətlərin müəyyən sahəsi başa düşülür. A.Marşalın yanaşmasına görə idarəetməyə torpaq, əmək və kapitalla bərabər istehsalın ayrıca bir amili kimi nəzər salmaq lazımdır. İdarəetməyə müasir yanaşma otel müəssisələrində bütün idarəetmə münasibətlərinə yeni bir baxışdan ibarətdir. Onların əsası isə insan kapitalının açılmasına yönləndirilmiş təşkilati idarəetmə psixologiyasıdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir dövrdə otel biznesinin digər xidmət sahələrinə nisbətən daha çox inkişaf etməsi və bu inkişafdan yarana biləcək problemlərin həlli istiqamətində idarəetmə sistemi otel biznesində uçotun təşkili ilə bağlı bir sıra nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edən nəticə və təklifləri formalaşdırmağa imkan yaradır.

İdarəetmə uçotu mühasibat uçotu prosedurlarının yaradılmasından sonra uçot sistemini daha da inkişaf etdirmiş və tədricən müstəqil sistemə ayrılmışdır.

İdarəetmə uçotu inkişafının hər bir mərhələsində münasib informasiyanın əldə edilməsində otel rəhbərliyinin və menecerinin ehtiyaclarının əks etdirir. Hazırkı dövəmdə idarəetmə uçotu məlumatların formalaşdırılması, hesablama və büdcə sistemi ilə bağlı prosedurların təhlili kimi başa düşülür.

Otel idarəetmə uçotu otel müəssisəsinin idarəetmə sisteminin mənfi nəticələrini aradan qaldırmaq məqsədi ilə əməliyyat və strateji planlaşdırma üzrə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün və otel xidmətinin formalaşması, təşviqi və satışı üçün vacib sistemdir.

Otel müəssisələrində idarəetmə uçotu sisteminin qurulması otelin struktur bölmələri və təşkilatın fəaliyyəti ilə əlaqədar xərclərin daxil edilməsi üsulu ilə xərclərin təsnifatında, idarəetmə uçotu məqsədləri üçün maliyyə məlumat mənbələri kimi sintetik və analitik xərclərin uçotunun təşkilində, idarəetmə hesabatı sistemi vasitəsilə otel təşkilatının büdcə, əməliyyat və biznes əməliyyatlarının nəzarətində mühüm rol oynayır .

Otel biznesinin idarəetmə uçotu sisteminə və üsullarına təsir edən xüsusiyyətləri var və bunlara otel xidmətlərinin duyulmazlığı, xidmətlərin istehlakının və istehsalının davamlılığı, bütün xidmət sektoru üçün tipik olan otel xidmətlərinin saxlanılmasının mümkünsüzlüyü aiddir.

Otel biznesində idarəetmə uçotunun təşkilati strukturu idarəetmə funksiyasını struktur bölmələri ilə birləşdirməli və onların arasında rəasional qarşılıqlı əlaqələr qurmalı, mərkəzlər arasında məsuliyyəti bölüşdürməli, idarəetmə qərarlarını qəbul edərkən spesifik idarəetmə sxemlərinin və prosedurların ardıcılığının asanlaşdırılmalı, sistemin səmərəliyini, onun texniki və iqtisadi nəticələrini müəyyənləşdirməlidir.

Otel fəaliyyəti üçün iqtisadi böhran şəraitində istehsal qiymətinin "birbaşa hesablama" sistemindən istifadə üstünlük təşkil edir. Birbaşa hesablama sistemi yalnız dəyişən istehsal xərclərinin hesablanmasını təmin edir. Bu metod orta dəyişən xərclərə əsaslanır. Sabit xərclərin mənfəətdən silinməsindən sonra şirkətin xalis mənfəəti tapılır.

Otel biznesində idarəetmə uçotunun təşkili şirkətin biznes fəaliyyəti haqqında etibarlı və vaxtı-vaxtında məlumatların əldə edilməsi, maddi, əmək və maliyyə resurslarından səmərəli istifadəyə nəzarət edilməsi, otel şirkətinin idarə edilməsi və doğru idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi məqsədi ilə uçot prosesinin qurulması sistemi kimi başa düşülür.

İdarəetmə uçotu hesablarının tərtib edildiyi zaman nəzərə alınmalıdır ki, Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Nazirliyinin əmri ilə təsdiq edilmiş "Ticarət təşkilatların hesablarının hazırkı cədvəli" mühasibat uçotu və idarəetmə uçotu üçün paralel olaraq istehsal xərclərinin tam hesablanması şərait yaratmır. Buna görə də idarəetmə uçotunu təşkil edərkən xüsusi idarəetmə uçotu hesablarına daxil olmaq və onlardan istifadə etmək lazımdır.

İdarəetmə uçotunu tətbiq edərkən rasionallıq, yəni səmərəlilik prinsipini gözləmək vacibdir, yəni analitik məlumatlar əlavə olunan zaman nəticə effektlərinin ölçülməsi, idarəetmə üçün dəyərli olmayan məlumatların aradan qaldırılması vacibdir.

Büdcənin idarə edilməsi idarəetmə uçotunun təşkili və otel biznesi ilə məşğul olan şirkətlərdə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi sistemində mühüm rol oynayır. Büdcə prosesində otel meneceri alternativ fəaliyyət istiqamətləri xərclərini və faydalarını müqayisə edə bilir. Həqiqi nəticələrin planlaşdırılmış nəticələrlə müqayisəsi otel şirkətinin fəaliyyətinin effektivliyini müəyyən etməyə imkan verə bilər.

Şirkətin iqtisadi fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması yalnız struktur fəaliyyət bölmələrinin səriştəli idarə olunması vasitəsilə mümkündür. Bu baxımdan, təşkilatlarda idarəetmə uçot sisteminin formalaşması xüsusilə iqtisadi böhran və rəqabətin artması baxımından çox vacibdir.

Otellərdə idarəetmə uçotunun inkişaf etdirilməsi məlumatların toplanmasının xüsusi məsuliyyət mərkəzlərinə yönəldilməsi, faktiki və büdcə göstəricilərinin müqayisəliyinin təmin olunması, daxili hesabatın şəffaflığının artırılması ilə məlumatların rahat şəkildə təqdim edilməsi və idarəetmə qərarlarının qəbul

edilməsi prosesini sürətləndirəcək və onların artırılmasına effektiv təsir göstərəcəkdir.

Otel biznesi müəssisəsinin cari dövrdəki maliyyə vəziyyəti kifayət qədər yaxşı göstəricilərə sahib olmasına baxmayaraq, əlverişsiz iqtisadi vəziyyətə görə bu göstəricilərin pisləşməsinə doğru meyil mövcuddur. Bu səbəbdən də otel rəhbərlərinin idarəetmə ilə bağlı qəbul etdikləri qərarların keyfiyyətinə və effektivliyinə diqqət yetirmələri tövsiyə olunur.

Otel biznesi müəssisələrində ümumi maliyyə vəziyyətini qiymətləndirməklə belə bir nəticə ortalığa çıxarmaq olar ki, cari vaxtda mövcud olan kifayət qədər yaxşı maliyyə vəziyyətinə (hesablanmış ödəmə qabiliyyəti, likvidlik, maliyyə sabitliyi göstəricilərinə görə) baxmayaraq, onun pisləşməsinə doğru meyl mövcuddur və bu fikrimizcə, əlverişsiz iqtisadi vəziyyətə görə yaranıb. Bunun nəticəsində şirkət rəhbərliyi qərarlarının keyfiyyətinə və effektivliyinə diqqət yetirməlidir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycanca ədəbiyyatlar:

1. Mühasibat uçotu haqqında” Azərbaycan Respublikasının 29 iyun 2004-cü il tarixli Qanunu, Bakı, 2004-cü il.
2. Kommersiya Təşkilatları üçün Milli Mühasibat Uçotu Standartlarının konseptual əsasları, Bakı, 2007-ci il.
3. Kommersiya Təşkilatları üçün Milli Mühasibat Uçotu Standartları, Bakı, 2009-cu il.
4. Azərbaycan Respublikasının Vergi Məcəlləsi (sonradan edilmiş dəyişiklik və əlavələr nəzərə alınmaqla), Bakı, 2019-cu il.
5. Abbasov Q.Ə. İdarəetmə uçotunun təşkili prinsipləri. Bakı, “Elm”, 2006.- 275 s.
6. Cəfərli H.A. İqtisadi təhlil. Bakı, “Elm və təhsil”, 2009–560s.
7. Quliyev V., Fətullayev R., Kərimov A.Beynəlxalq uçot və hesabatı giriş (GAAP və IFRS əsasında). Bakı, “Nurlar” Nəşriyyat Poliqrafiya Mərkəzi, 2011 – 280 s.
8. Mahmudov İ.M., Zeynalov T.Ş., İsmayılov N.M. İqtisadi təhlil. Dərslik. Bakı, “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı, 2010. – 796 s.
9. Mühasibat (maliyyə) uçotu. Dərslik. Q.Ə.Abbasovun rəhbərliyi və elmi redaktorluğu ilə. Bakı, 2003 – 580 s.
- 10.Rzayev Q.R. Mühasibat uçotu və audit. Dərslik, “Adiloğlu” nəşriyyatı. Bakı, 2008.- 484 s.
- 11.Sadiqov Ə.A. və başqaları. Mühasibat uçotu. Dərs vəsaiti. Bakı, 2008. – 554 s.
- 12.Salahov Ə.S. Mühasibat uçotunun kompüterləşdirilməsi. Dərs vəsaiti. Bakı, 2000.- 236 s.
- 13.Səbzəliyev S.M. Mühasibat (maliyyə) hesabatı. Bakı, 2003. – 170 s.
- 14.Səbzəliyev S.M. Maliyyə hesabatı: formalaşması və təkmilləşdirilməsi

problemləri. Monoqrafiya. Bakı, “Elm” nəşriyyatı”, 2003. 298 s.

15.Səbzəliyev S.M. Beynəlxalq və milli uçot terminlərinin izahlı lüğəti. Bakı, “Elm və təhsil”, 2010 – 256 s.

16.Səbzəliyev S.M., Süleymanov S.M., Cəfərov E.O. “Kommersiya təşkilatları üçün Milli Mühasibat Uçotu Standartlarının tədrisinə dair tədris-metodik vəsait. Bakı, “Təhsil işçisi” nəşriyyatı, 2010 – 55 s.

Rusca ədəbiyyatlar:

17.Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / М.: Дашков и К, 2012-ый год, 252 с.

18.Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / М.: ИНФРА-М, 2013-ый год, 208 с.

19.Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011-ый год, 576 с.

20.Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум / М.: Дашков и К, 2012-ый год, 100 с.

21.Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013-ый год, 352 с.

22.Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012-ый год, 478 с.

23.Мизиковский И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012-ый год, 112 с.

İnternet saytları:

24.www.hg.org/hospitality-law.html

25.www.catalogimages.wiley.com

26.www.hkhk.edu.ee/eope/hospitality