**Тема лекции 5: Управленческий контроль в сфере услуг**

1 Понятие и виды контроля

2 Задачи управленческого контроля

3 Оперативный, текущий, итоговый контроль

Понятие контроля. *Контроль* - одна из важных функций менеджмента. Под контролем понимается управленческая *деятельность* с целью количественной и качественной оценки и учета результатов работы организации. Главные инструменты выполнения данной функции - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и *анализ*. В общем процессе управления *контроль* выступает как элемент обратной связи, так как на основании полученных данных производится корректировка ранее принятых решений и планов. Эффективно поставленный *контроль* призван иметь стратегическую направленность, ориентированную на результаты, быть своевременным и достаточно несложным.

Работа любого предприятия всегда направлена на достижение конкретных целей. Но для этого, чтобы не сбиться с намеченного курса, необходим постоянный *контроль* над тем, как реализуются намеченные цели программы.

Необходимость управленческого контроля в организациях сферы услуг. Управленческий *контроль* осуществляется на двух организационных уровнях. *Операционный* *контроль* производится на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием физических, финансовых, человеческих и информационных ресурсов для достижения организационных целей. Другая направленность управленческого контроля - внешняя. Этот вид контроля обычно используют менеджеры, ответственные за стратегию корпорации или бизнеса, поэтому его часто называют стратегическим контролем. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, технологиях, правительстве и обществе; стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы компании, чтобы своевременно отреагировать на них.

Существует несколько причин, обуславливающих необходимость управленческого контроля.

1. Нужно наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они адекватно понимают сущность своих обязанностей.
2. Как в самой организации, так и в ее окружении происходят непрекращающиеся изменения, с которыми сталкивается фирма и ее менеджеры. Динамичность внутреннего и внешнего окружения предприятия делает еще более важной связь между планированием и контролем.
3. Структура организаций, занимающихся бизнесом, все более и более усложняется вследствие роста размеров фирм и масштабов производства. Когда организация невелика, ее менеджеры близки ко всем осуществляемым видам деятельности. Но по мере возрастания объемов производства менеджеры, ответственные за выполнение всех задач организации, утрачивают возможность персонально наблюдать за каждым видом деятельности и меняющимися условиями или решать, какие изменения необходимы. В таком случае фирма нуждается в формальной системе контроля.

Задачи управленческого контроля. В системе управления фирмой *контроль* решает несколько задач.

1. С помощью контроля можно заранее обнаружить появление во внешней и внутренней среде фирмы факторов, которые могут оказать серьезное влияние на ее развитие или функционирование, и своевременно отреагировать на них. Поэтому контроль должен не привязываться к строго определенному сроку, а охватывать период, и чем последний больше, тем больше должно быть в нем точек контроля. Кроме того, с помощью контроля отслеживаются недостаточно четко выраженные тенденции развития фирмы, их направление, глубина и т. п. Все это позволяет создавать более обоснованные и надежные планы, особенно на перспективу.
2. Контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой фирмы изъяны, ошибки, промахи и по горячим следам принять необходимые меры для их устранения.
3. Результаты контроля служат основой для оценки работы фирмы и ее персонала в ключевых областях за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею, а также для сравнения ее с другими фирмами.

В целом, *контроль* позволяет избежать неудовлетворительных результатов деятельности фирмы в будущем и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Основные принципы управленческого контроля. Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, т. е. держать в поле зрения все основные сферы деятельности фирмы, внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней. Речь идет не о тотальности, мелочности, фиксации любых событий (это дорого, практически невозможно и ведет к потере самостоятельности людей, освобождает их от ответственности), а о разумном, научно обоснованном подходе, позволяющем получить достаточно полную и объективную картину происходящего. Такой контроль не может быть уделом одного лица или небольшой группы лиц; к нему нужно привлекать весь персонал фирмы или его значительную часть, ибо лучший контроль - это самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей. Поэтому, чтобы получить надежный контроль, нужно от него отказаться, "отпустить поводья", максимально расширить полномочия людей в процессе выполнения ими своих обязанностей и проверять лишь самое важное - результаты.
2. Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, отражать общие приоритеты развития фирмы. Второстепенные же сферы часто проверять не стоит, тем более докладывать руководству обо всех мелочах. А контроль над простыми операциями вообще вряд ли имеет смысл, так как отвлекает много сил и средств.
3. Контроль - неотъемлемый элемент процесса планирования. Контроль осуществляется не ради него самого, не ради выявления проблем, какими бы интересными они ни были, а для их успешного решения и достижения конкретных результатов. Поэтому информация, не предназначенная для корректировки деятельности фирмы, бесполезна, и собирать ее нецелесообразно. В то же время необходимо точно знать степень отклонения реальных процессов, происходящих в фирме, от научно обоснованных стандартов, анализировать их причины и возможные последствия. Обнаружить возможные ошибки и способствовать устранению их причин значительно дешевле, чем ликвидировать последствия.
4. Контроль должен быть своевременным - "в нужном месте и в нужный час", с тем, чтобы обнаружить отклонения и устранить их, пока не поздно. Удобный момент для ревизии самого процесса выполнения плана определяется не спонтанно, а в зависимости от стадии его выполнения, скорости протекания соответствующих технических, технологических и хозяйственных процессов.
5. Организация контроля должна соответствовать структуре и системе управления фирмой, ее планам (но без жесткой к ним привязки). Поскольку все вокруг стремительно меняется, система контроля должна к этим изменениям своевременно приспосабливаться, а потому отличаться гибкостью. Иначе контроль будет вечно "опаздывать", что сделает невозможным использование его результатов на практике.
6. Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение. Поэтому необходимо минимизировать все сопряженные с контролем издержки на технические средства, сбор, переработку и хранение информации. Любой контроль, который требует на свое осуществление больше затрат, чем приносит прибыли, не улучшает степень владения ситуацией руководством фирмы, а ухудшает, направляет его действия по ложному пути.
7. Эффективный контроль невозможен без учета человеческого фактора, так как требует нацеленности на конкретные процессы, результаты, учета личных качеств людей, их должностного положения, связей в коллективе, благожелательного подхода к людям. Поэтому он должен быть не только объективным, но и доброжелательным, не допускать скрытого наблюдения за сотрудниками, значительно ухудшающего морально-психологический климат в коллективе, исключать поиск "козлов отпущения", что невозможно без максимальной открытости и гласности.

Виды управленческого контроля. Предварительный *контроль* (также называемый направляющим контролем) использует ресурсы в системе организационной деятельности как средства контролирования того, насколько хорошо выполняются организационные цели. В процессе предварительного контроля менеджеры определяют ресурсы или моменты в организационном процессе, от которых зависит успех всего процесса. После этого основной акцент в деятельности *по* контролю переносится на выбор лучших ресурсов (что помогает устранить предпосылки для возникновения той или иной проблемы) и наблюдение за изменениями.

Предварительный *контроль* предшествует активной деятельности фирмы. *По* своему содержанию это *контроль* организационный, его основная задача заключается в проверке готовности производственного аппарата, управленческой системы и персонала к началу работы.

Первое направление предварительного контроля - соотнесение управленческой системы и существующей структуры организации, проверка качества уже принятых решений и документов, правильности их оформления, степени ознакомления с ними исполнителей и усвоения поставленных задач, так как четкость установок и доходчивость инструкций во многом предопределяют успех работы.

Другое направление предварительного контроля призвано прежде всего ответить на вопрос, может ли персонал решить предусмотренные планом задачи. Поэтому кадровые службы тщательно изучают сотрудников, принятых на работу, их профессиональную пригодность; отбирают лиц с наиболее подходящими для выполнения предстоящей работы навыками, знаниями, опытом. Такой *контроль* осуществляется на основе заранее разработанных требований, предъявляемых к каждой категории специалистов, при этом используются тесты, экзамены, собеседования.

В сферу предварительного контроля над персоналом входят такие вопросы, как понимание людьми целей своей деятельности, специфики и опасностей работы, *знание* прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. *Контроль* над персоналом призван также следить за состоянием подготовки и переподготовки кадров, их инструктированием, состоянием условий труда, возможностями развития творчества и рационализаторских проектов.

Третье направление предварительного контроля - состояние материальных и финансовых ресурсов фирмы. Проверяется их наличие, соответствие реальным потребностям *по* структуре и количеству, гарантированность поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, наличие на складах запасов и остатков готовой продукции. Средством предварительного контроля финансовых результатов фирмы служат ее бюджет или *смета*, позволяющие проверить правильность, обоснованность предстоящих расходов и *надежность* источников доходов.

Текущий *контроль* (иначе называемый просеивающим контролем или "да/нет" контролем) основан на выполнении контрольных функций в процессе выполнения работы и обычно существует в двух формах: как стратегический и как оперативный *контроль*.

*Объект* стратегического контроля - эффективность использования ресурсов фирмы с точки зрения ее конечных целей. При этом производятся сбор, обработка и оценка информации об уровне производительности труда, внедрении и использовании инноваций и т. п. как в фирме в целом, так и в ее отдельных подразделениях.

Оперативный *контроль* направлен на текущую производственную и хозяйственную *деятельность* фирмы. К его разновидностям относятся: соблюдение последовательности выполнения операций технологического процесса производства продукции (оказания услуг), оценка степени загрузки оборудования, наблюдение за графиком работы, за текущим поступлением и расходованием финансовых средств и т. п.

*Обратный* *контроль* (*контроль* после действия, т. е. заключительный, итоговый *контроль*) сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения какого-либо процесса. Обычно он связан с оценкой выполнения фирмой своих планов и требует всестороннего анализа не только результатов, но и одновременно сильных и слабых сторон деятельности за истекший период. Цель этого вида контроля - получение дополнительной информации, необходимой при составлении новых планов. Иногда он может носить общий характер, т. е. просто признавать работу в истекшем периоде удовлетворительной или неудовлетворительной без какой бы то ни было детализации.

Многие организации осуществляют все три типа контроля: предварительный, текущий и *обратный*.

Например, компания "Холидей Инн" гордится тем, что она предлагает путешественникам со всего мира качественные помещения *по* приемлемым ценам. В штате этой компании состоят более сотни инспекторов, которые трижды в год выезжают в места расположения филиалов "Холидей Инн" с необъявленной инспекцией и проводят оценку обслуживания клиентов примерно *по* 50 пунктам. Инспекторы должны убедиться, что каждый отдельный филиал "Холидей Инн" готов обеспечить обслуживание будущих клиентов на высоком уровне. Это - форма предварительного контроля. Вместе с тем в каждом филиале "Холидей Инн" есть "домоправитель", который инспектирует чистоту каждой комнаты и ежедневно наблюдает за работой штата гостиницы, чтобы обеспечить максимально высокий уровень обслуживания проживающих. Это - форма текущего контроля. И, наконец, каждый гость имеет две возможности донести до руководства филиалом свою оценку обслуживания в "Холидей Инн" - посредством карточек, помещенных в каждой комнате и на каждом столике в ресторане. Это - форма обратного контроля

**Контрольные вопросы:**

1 Понятие и виды контроля

2 Задачи управленческого контроля

3 Оперативный, текущий, итоговый контроль