

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
УХТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Э.Н. Рычихина

**Мониторинг как общая функция управления**

Монография

Ухта 2008

УДК 316.354:351/354

P-95

Рычихина, Э.Н. Мониторинг как общая функция управления [Текст]: монография / Э.Н. Рычихина. – Ухта: УГТУ, 2008. – 140 с.: ил.

ISBN 978-5-88179-474-3

Работа носит практико-ориентированный характер и будет интересна не только с научной точки зрения. Материалы работы позволят расширить понятие управленческой деятельности, конкретизировать понятие функции управления и формировать систему управленческого мониторинга и его использования в управленческой деятельности, будут способствовать обоснованию значимости применения системного подхода к управленческому мониторингу, позволят построить систему управленческого мониторинга в организации и включить его в сферу управленческой деятельности, усилить научный подход к пока еще проходящему процесс становления в отечественной управленческой практике понятию управленческого мониторинга. При этом управленческий мониторинг рассматривается с точки зрения применения к любой социальной системе, что позволит применить ее результаты в разнообразных по своему характеру организациях.

Предлагаемые материалы будут полезны специалистам и руководителям разного уровня, преподавателям для разработки спецкурсов по направлениям менеджмента, управления персоналом, теории организации. Работа представляет определенный интерес для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организаций», так как позволит расширить их знания в области функций управления.

Рецензенты: кандидат философских наук, заведующий кафедрой связи с общественностью Е.А. Вологин;  
доктор политологических наук, доцент экстерриториальной кафедры философии СГА В.Г. Постников.

©Ухтинский государственный технический университет, 2008

©Рычихина Э.Н., 2008

ISBN 978-5-88179-474-3

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретико-методологические основы управленческого мониторинга.....	7
1.1. Подходы к определению понятия «мониторинг» в различных сферах деятельности .....	7
1.2. Содержание понятия «управленческий мониторинг» .....	21
1.3. Включение мониторинга в информационную систему организации .....	37
Глава 2. Управленческий мониторинг в системе функций управления .....	53
2.1. Понятие «функция управления», ее разновидности и взаимодействие .....	53
2.2. Необходимость включения мониторинга в систему общих функций управления .....	67
2.3. Обоснование сущности мониторинга как функции управления.....	77
2.4. Взаимодействие мониторинга с общими функциями управления.....	81
Глава 3. Формирование системы управленческого мониторинга в организации .....	86
3.1. Системный подход к управленческому мониторингу в организации .....	86
3.2. Модель системы управленческого мониторинга в организации .....	111
Заключение .....	124
Библиографический список.....	127

## Введение

Современное общество предъявляет настоятельные требования к совершенствованию управления им. Понимание особой значимости управления для развития общественных систем сегодня не вызывает противоречия. В условиях современного российского общества в процессе формирования рыночной экономики содержание и состав управления меняется, меняются и функции управления, которые должны стать адекватными этому процессу.

Поиски совершенствования управленческой деятельности идут как на теоретическом, так и на практическом уровнях знания. Порой они пересекаются, порой – расходятся. Именно таким образом идет работа над созданием нового для современной управленческой деятельности явления – мониторинга.

Обладая большими возможностями для совершенствования системы управления, мониторинг при этом является далеко не простым делом, как это кажется на первый взгляд. Сложность его создания определяется не только новизной и спецификой, связанной с необходимостью охвата внутренней и внешней среды организации, но и большой трудоемкостью этого процесса, высокими требованиями к содержанию и качеству отслеживаемых показателей. И, тем не менее, все большее число руководителей начинает практиковать внедрение мониторинга в управленческую деятельность.

Что же привлекает в системе управленческого мониторинга?

1. Это возможность быстро получить необходимые данные обо всех аспектах развития организации, вовремя выявить появившиеся проблемы.
2. Это возможность иметь данные о состоянии составляющих внешней среды.
3. Это получение необходимой информации для анализа ситуации и принятия на ее основе обоснованного детерминированного управленческого решения.
4. Это использование данных мониторинга для реализации управленческих функций.
5. Это возможность строить прогнозные модели развития организации на основе данных мониторинга.

Чтобы мониторинг действительно мог оказывать существенную помощь руководству организации, необходимо формирование его системы на основе научно разработанной методики.

Актуальность создания такой системы на предприятии связана с тем, что, во-первых, в современных условиях развития общество предъявляет большие требования к управлению, вынуждая к внесению существенных изменений в управленческий процесс. Во-вторых, усиление внимания к мониторингу вытекает из необходимости учитывать скорость трансформации внешней среды, в том числе положения о противоречивом, но взаимосвязанном характере этих изменений. Все перечисленное выдвигает требование системного подхода как к управлению в целом, так и к мониторингу в частности. В-третьих, наличие системы мониторинга в организации позволяет освободиться от неоправданного дублирования сбора мониторинговых данных различными подразделениями организации. Высвободившееся время и средства позволяют руководству использовать их для решения насущных проблем развития, уделяя внимание другим аспектам управления. Учитывая, что настоящее время характеризуется быстрыми изменениями, такой резерв времени особенно необходим. И, в-пятых, как показывает практика, создание мониторинга само по себе не приводит к предполагаемым результатам. У значительной части руководителей по-прежнему мониторинг вызывает серьезные затруднения. При этом возникают затруднения двоякого рода: одни руководители не опираются на данные мониторинга в своей деятельности, другие чрезмерно увлекаются детализированным сбором мониторинговых данных.

В создании управленческого мониторинга в организациях имеются недостатки. Назовем наиболее типичные из них: поверхностный, обрывочный, формальный подход к сбору мониторинговой информации, неумение использовать полученные данные в управлении и разработке стратегий, недостаточные умения в обобщении, сравнении, анализе данных руководителями на всех уровнях. Сложность создания системы управленческого мониторинга заключается в том, что нельзя подходить к мониторингу догматически, на основе имеющихся схем, без должного осознания и осмысления его сущности, без учета особенностей конкретной организации.

Определенную ориентацию для создания мониторинга дают изданные в последние годы работы. Однако руководители нуждаются в специальных методических разработках, содержащих рекомендации и советы о наиболее целесообразных методах и приемах установления мониторинга.

Из этих потребностей исходил автор работы, поставив перед собой задачу оказать практическую помощь руководителям в создании системы

управленческого мониторинга в организации и на его основе создать условия для повышения эффективности управления. Предлагаемые рекомендации ориентируют руководителя на творческий подход, используя данные мониторинга, обобщая, сравнивая, анализируя их, делая на этой основе выводы и оценки.

Автор отдает отчет в том, что в работе не удалось отразить и учесть все особенности многообразия современных организаций. Методические поиски в этом направлении представляются постоянными. При этом автор будет считать свою задачу выполненной, если данная работа поможет руководителям различных организаций разобраться в сущности мониторинга, избежать наиболее типичных ошибок при его формировании, создать основу для поиска его новых форм, повысить эффективность применения и, в конечном счете, способствовать совершенствованию деятельности организаций и их конкурентоспособности.

Автор выражает сердечную благодарность всем, кто помогал в проведении опроса и в работе над монографией, подготовкой ее к публикации.

## **Глава 1. Теоретико-методологические основы управленческого мониторинга**

### **1.1. Подходы к определению понятия «мониторинг» в различных сферах деятельности**

Все чаще из различных источников, в том числе и средств массовой информации, мы узнаем о проведении того или иного мониторинга. При этом в содержание различных его видов вкладываются различные понятия, иногда не совсем отражающие сущность данного понятия. Нам сообщают о результатах экологического или финансового мониторинга. Например, в Интернете был помещен мониторинг рынка пластиковых окон. При этом под мониторингом понимались данные, взятые не во временной динамике, а сравнительные показатели на конкретный период в различных фирмах. То есть мониторинг понимается в таком случае как обзор ситуации на рынке пластиковых окон.

При этом наблюдается рост интереса к мониторингу и понимание его сущности среди руководителей. В 2003 году был проведен опрос 48 руководителей образовательных учреждений Республики Коми, который показал, что руководители образовательных учреждений, с одной стороны, понимают необходимость организации мониторинга в руководимых ими организациях и работают над формированием его системы. Но, с другой стороны, почти половина респондентов понимают под мониторингом просто систематически проводимые исследования о жизнедеятельности учебного заведения, то есть идет отождествление мониторинга с исследованиями.

Проведенный же в 2006 году опрос 208 руководителей различных предприятий Республики Коми показал уже другую картину (см. рис. 1). Мониторинг как систематически проводимые исследования понимается 20% респондентов, а как сбор различной информации – 12%. При этом под регулярными наблюдениями понимают мониторинг 66% респондентов, из них около 40% подчеркивают необходимость наличия постоянных индикаторов. При этом данный опрос показал, что на крупных и средних предприятиях создаются отделы мониторинга.

Как в первом, так и во втором опросе руководители отмечают наличие проблем с созданием системы мониторинга в организациях.

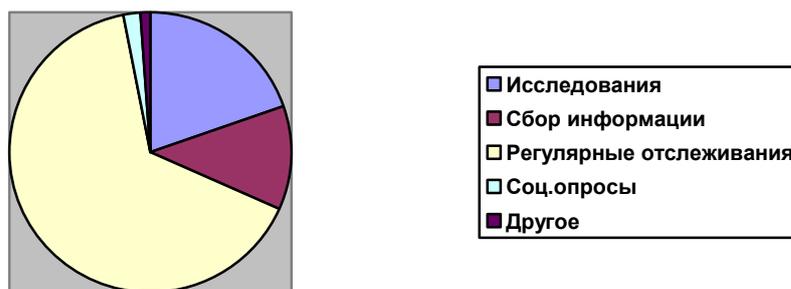


Рис. 1. Понимание сущности мониторинга руководителями

В большинстве своем они отмечают то, что не имеют достаточных сведений о мониторинге. Таким образом, практики не смогли разобраться в этом понятии, и поэтому та система, которую они называют мониторингом, фактически подменяется отдельными регулярными исследованиями или социологическими опросами. Именно поэтому необходимо первоначально разобраться в сущности самого понятия мониторинг, который до сих пор не имеет единого толкования в литературе, что и приводит к сложности его осознания и применения практиками.

В современном звучании мониторинг впервые начал применяться в почвоведении, затем в экологии и других смежных науках. Постепенно сфера применения мониторинга начинает расширяться. Применение мониторинга во многих отраслях знания приводит к различному его толкованию. Поэтому рассмотрим первоначально общие подходы к сущностному определению понятия мониторинг.

Современное содержание данного понятия связано с его происхождением. Английское слово «монитор» (monitor) происходит от латинского, в котором оно имело несколько значений: предостережение, напоминание, предупреждение и другие. Первоначально это понятие использовалось в качестве определения человека (старшего ученика), который осуществлял надзор за учениками в отсутствие преподавателя. Отсюда, вероятно, использование данного слова в таком значении, как наставник, советник. Позднее в английском языке данное слово применяется в качестве обозначения прибора, который должен был осуществлять контроль определенных данных, сохраняемых в заданных пределах параметров. Постепенно в исследуемое понятие начинает вкладываться более широкий смысл, его применение расширяется. Все это приводит к тому, что на сегодняшний день не существует единого общепризнанного определения исследуемого понятия. Даже в работах, описывающих применение мониторинга, не всегда дается его определение.

В изданном в 1989 и 1991 годах Современном словаре иностранных слов понятие мониторинг отсутствует. Но его определение дается в следующих изданиях этого словаря, где это понятие трактуется как «постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям» [157, с. 392].

В справочной литературе различного направления даются разнообразные подходы к этому понятию в соответствии с тем, как мониторинг используется в каждой конкретной науке.

Наиболее широко мониторинг в современном смысле первоначально применяется в медицине и экологии. В первом случае данное понятие определяется как взятие на контроль функций и процессов, выявление отклонений, предсказание опасностей, предупреждение осложнений [66, с. 99]. В экологии под мониторингом принято понимать совокупность наблюдений, создающую возможность получить информацию о тенденциях состояния биосферы в результате применения той или иной конкретной деятельности или целой системы деятельностей [155, с. 108].

Понятие экологического мониторинга закреплено законодательно в статье 69 Закона Российской Федерации об охране окружающей природной среды. В этом Федеральном Законе экологический мониторинг определяется через цели соответствующей службы и понимается как наблюдение за происходящими в окружающей природной среде физическими, химическими, биологическими процессами, за уровнем загрязнения атмосферного воздуха, почв, водных объектов, последствиями его влияния на растительный и животный мир. Далее, расширяя приведенное определение, отмечается, что экологический мониторинг обеспечивает заинтересованные организации и население текущей и экстренной информацией об изменениях в окружающей природной среде, а также предупреждает и прогнозирует ее состояния.

В Большом Российском энциклопедическом словаре английское слово «мониторинг» переводится как «тот, кто напоминает, предупреждает». Даже в этом издании мониторинг определяется с точки зрения его экологической направленности как комплексная система наблюдения за состоянием окружающей среды с целью ее контроля, прогноза и охраны [33, с. 977].

В этих сферах деятельности мониторинг выступает в качестве необходимой составляющей для получения информации о протекании тех или иных процессов, позволяющий выявить возможные их трансформации с тем, чтобы вовремя предотвратить их возможные нежелательные последствия.

Сейчас в нашей стране мониторинг отдельных областей деятельности осуществляется на государственном уровне. Государство организует мониторинг объектов животного мира, водных объектов и др.

Под государственным мониторингом водных объектов, например, понимается система регулярных наблюдений за гидрологическими или гидрогеологическими и гидрогеохимическими показателями их состояния, обеспечивающая сбор, передачу и обработку полученной информации в целях своевременного выявления негативных процессов, прогнозирования их развития, предотвращения вредных последствий и определения степени эффективности осуществляемых водоохранных мероприятий.

В экологической литературе дается обобщенное определение мониторинга, под которым понимается система регулярных наблюдений, проводимых по определенной программе [185, с. 411]. Понятие мониторинга окружающей среды уточняет и дополняет предыдущее и обозначается как комплекс мероприятий по определению состояния биосферы и слежению за нарушениями экологического равновесия [14, с. 8].

Многообразие подходов к мониторингу проиллюстрируем различными определениями, в которых он используется для разных сфер деятельности и которые даются ему в различных научных публикациях. Например, в статистике мониторинг понимается как «специально организованное наблюдение за состоянием каких-либо объектов» [159, с. 275]. В политологии мониторинг используется в качестве такого понятия, как «сбор информации средствами массовой коммуникации; наблюдение, предостережение и прогноз экологических ситуаций» [128, с. 431]. В социологии мониторингу предлагается такое определение – это система сбора информации, регулярного наблюдения, оценки и прогноза [24, с. 101].

Мониторинг позволяет увидеть новые тенденции в развитии многообразных процессов, явлений, объектов, поэтому использование его становится все более активным. Он продолжает широко использоваться в различных сферах жизни общества: в экономике, медицине, экологии, авиации, метеорологии и т.д. Для проведения экологического мониторинга, например, создаются специальные государственные службы, в задачи которых входит проведение мониторинга окружающей среды (Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды).

Возможности мониторинга в последние годы расширяются, охватывая все новые сферы и объекты. В зависимости от направления использования и средств применения выделяют следующие виды мониторинга:

радиолокационный, авиационный, космический, дистанционный, спутниковый, инструментальный, педагогический, психологический, социологический, медицинский, статистический и другие. Они, в свою очередь, формируют систему мониторинга, отражая его разновидности, степени и уровни инструментровки [99].

Таким образом, появление множества разновидностей мониторинга связано с тем, что развитие науки и практики расширяет объектно-предметную область мониторинга, которая и определяет его название и, соответственно, многогранную направленность его действия.

Мониторинг становится актуальным методом познания. С точки зрения методологии, данный вид исследования рассматривается как универсальный, безразличный к предметному содержанию и научному направлению деятельности. Именно поэтому расширяются сферы применения мониторинга, особенно в последние годы, что позволяет говорить о его использовании в новых сферах и областях деятельности.

В самом конце XX века стали говорить о таких разновидностях мониторинга, как, например, экономический и финансовый, информационный и региональный [38, с. 98]. Сегодня в литературе можно встретить упоминание и описание применения мониторинга и использования его результатов в оценке качества (например мониторинг качества продуктов, воды и т.д.), отслеживании конкурентов и цен различных товаров. Проводится мониторинг средств массовой информации и общественного мнения по многоплановым аспектам.

Если в середине XX века мониторинг еще не имел достаточно широкого применения, то в конце века его возможности и использование значительно расширяются. А с 90-х годов XX века он начинает активно распространяться в социальной и социально-экономической сферах.

Можно говорить о многообразном применении в последнее время мониторинга в образовании. Внедрение мониторинга в практику образования способствует тому, что в конце 90-х годов XX века начинает издаваться журнал «Стандарты и мониторинг в образовании». Это способствует росту количества публикаций на данную тему. В образовательных учреждениях мониторинг используется в основном для отслеживания качества образования, проблемы которого активно разрабатываются в литературе в последние годы. Отсюда формируются и подходы к его определению. Н.Вербицкая и В.Бодряков рассматривают мониторинг как инструмент для получения информации о результативности учебного процесса [41]. С этой же позиции рассматривает мониторинг и В.И.Андреев, показывая мониторинговые функции в системе

диагностики качества образования [8]. Способом выявления и оценивания педагогических действий с обеспечением обратной связи характеризуется мониторинг С.Е.Шишовым и В.А.Кальней [181, с. 41]. Как диагностику, оценку и прогнозирование состояния педагогического процесса, отслеживание его хода, результатов, перспектив развития характеризует это Т.А.Стефановская [150, с. 298].

Именно в образовании разрабатываются подходы к использованию мониторинга в управленческой сфере, где он выступает, по мнению Н.Дерзковой, в роли метода исследования эффективности административной команды школы [57]. Существуют и другие определения мониторинга в образовании. И.С.Крамаренко приводит 19 различных определений мониторинга [87, с. 37 - 38], которые имелись уже в начале XXI века.

Большое внимание уделяется на сегодняшний день социально-трудовому мониторингу, который имеет также различные направления, включающие доходы и уровень жизни населения, рынок труда и занятости, условия и охрану труда, социальную защиту и социальные гарантии, демографические и миграционные процессы и др.

Особое значение приобретает мониторинг в экономической деятельности. Как и в образовании, экономический мониторинг также тесно связан с управлением. В общем виде под экономическим мониторингом понимают непрерывное наблюдение за экономическими объектами и анализ их деятельности как составных частей управления [133, с. 254].

Расширение возможностей применения мониторинга на общегосударственном уровне приводит к необходимости законодательного закрепления его организации и проведения в различных сферах.

Помимо экологического и других видов мониторинга, с первой половины 90-х годов XX века начинают приниматься постановления Правительства Российской Федерации, посвященные вопросам организации социально-экономического мониторинга:

- «Об организации Всероссийского мониторинга социально-трудовой сферы» (18.07.1994);
- «Об утверждении положения о социально-гигиеническом мониторинге» (02.02.2006 № 60);
- «О мониторинге социально-экономического потенциала семей» (14.12.1994 № 1376).

На государственном уровне проводится мониторинг следующих направлений:

- предприятий;
- санитарно-эпидемиологический;
- окружающей среды;
- в области отношений с соотечественниками;
- бюджетного сектора.

В г. Москве осуществляется мониторинг состояния и использования памятников истории и культуры.

Уже в 2002 году было принято Положение Банка России «О проведении мониторинга предприятий Банком России», в котором мониторинг определяется следующим образом: мониторинг – это постоянное наблюдение за совокупностью предприятий путем проведения опросов об изменениях экономической конъюнктуры, инвестиционной активности финансового положения предприятий, а также систематизация полученной информации. Основания данного нормативного документа позволяют говорить о том, что Центральный банк Российской Федерации использует результаты мониторинга для обеспечения следующих направлений своей деятельности:

- анализа и прогнозирования изменений экономической конъюнктуры на микро- и макроуровнях;
- осуществления политики рефинансирования;
- осуществления надзора за деятельностью кредитных организаций;
- реформирования банковской системы;
- усиления взаимодействия реального и банковского секторов экономики.

На федеральном уровне существуют специальные службы, целью создания которых является проведение мониторинга различных объектов, в том числе:

- Федеральная служба по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды;
- Федеральная служба по финансовому мониторингу.

Рост значимости мониторинга и расширение его использования характеризует тот факт, что буквально в последние годы появилось такое направление мониторинга, которое получило название делового. Под этим понятием понимают систематическое изучение внешней среды предприятия (экономическая разведка). Цель данного мониторинга – получение информации для корректировки хозяйственной деятельности и поведения организации на рынке. По сути, в процессе данного мониторинга имеет место получение информации законными методами путем:

- сбора и анализа информации из официально публикуемых источников;
- изучения рекламных материалов в средствах массовой информации, посещения выставок;
- приобретения и изучения продукции конкурентов.

Возрастает активность применения мониторинга и в социологии. Но до настоящего дня и в ней отсутствует единство мнений по отношению к исследуемому понятию. Например, в таком солидном труде, как «Российская социологическая энциклопедия», выпущенном под общей редакцией академика РАН Г.В.Осипова, понятие «мониторинг» вообще отсутствует. Авторы данной работы не посчитали необходимым дать это определение или не смогли прийти к единому толкованию этого понятия [137].

В социологическом словаре, изданном в том же 1998 году, мониторинг трактуется как «специально организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, процессов, явлений с целью их оценки, контроля, прогнозов» [157, с. 188]. То есть для данного определения характерна направленность и сознательность мониторинговых наблюдений, использование полученных мониторинговых данных для управления общественными процессами, которые выражаются в прогнозировании и контроле над ними.

Вышедшая через два года «Социальная энциклопедия» включает достаточно обширную статью, которая посвящена понятию «мониторинг социальной сферы». Давая краткое определение этому понятию, авторы пишут, что это «система измерения, накопления и анализа данных об изменениях, происходящих в социальных системах. При этом оцениваются изменения масштабов, направлений и объемов трансформаций социальной системы». Проведение мониторинга позволяет выявить наметившиеся изменения и определить их масштаб, направления и в итоге оценить их влияние на социальную систему, а также попытаться представить возможное направление развития объекта, процесса или явления.

Более тщательный анализ понятия “мониторинг” с точки зрения социологии дается А.В.Милехиным, посвятившим свою работу этой проблеме. Он понимает мониторинг «как механизм систематического наблюдения, слежения за разного рода объектами, представляющими интерес для науки и практики, система повторяющегося с определенной периодичностью сбора информации о состоянии этих объектов с использованием одних и тех же индикаторов, система оценки меняющихся состояний и тенденций развития наблюдаемых объектов, контроля за ходом наблюдаемых процессов с целью предупреждения,

преодоления или минимизации нежелательных тенденций и последствий развития этих процессов» [112, с. 72].

В отличие от других определений здесь важно указание на использование однотипных индикаторов при проведении мониторинга и соблюдение определенной периодичности проведения. Системность проведения мониторинга не соответствует понятию системы мониторинга. В последнем случае мы понимаем формирование такого мониторинга объекта, который рассматривался как система, и объектами мониторинга выступали бы его подсистемы и элементы. Поэтому при использовании мониторинга конкретного объекта необходим системный подход и отсюда определение влияния на него внешних факторов, что не учитывается автором.

В социологии мониторинг также определяется как один из наиболее эффективных способов повторного социологического исследования, представляющего собой целостную систему отслеживания происходящих в обществе или в его отдельных структурах и общностях (группах) изменений на основе изучения и анализа массовых представлений о них, осуществляемого через небольшие (квартал, год) промежутки времени [195].

Известный социолог Т.И.Заславская под социологическим мониторингом понимает целостную систему отслеживания происходящих в обществе перемен на основе исследования и анализа массовых представлений о них для того, чтобы обеспечить общество достоверной, своевременной и достаточно полной информацией [65]. При организации социологического мониторинга необходимо особое внимание уделять его инструментарию, суть которого сводится к целостности и системности. Это обеспечивается строгой привязкой всех используемых инструментов к общей системе индикаторов. Каждое исследование опирается на свой набор индикаторов (показателей). При этом мониторинг должен строиться не только на массовых опросах и определении общественного мнения, функциональная сфера социологического мониторинга представляется гораздо шире и должна охватывать состояние развития, например, социальных институтов и социальных общностей, динамику взаимодействия между собой различных элементов социальной системы.

С этой точки зрения интересно определение, данное Д. Ван дер Верфом и Ф.Ронге, в котором под мониторингом понимается одна из форм научно-познавательной активности, целью которой является получение и обработка информации о состоянии системы и тенденциях ее развития [42]. В данном случае понятие мониторинга связывается с научно-познавательной деятельностью, что позволяет акцентировать внимание на том, что мониторинг

должен основываться на научных подходах и методах. Кроме того, в этом определении авторы говорят о системном подходе к созданию и проведению мониторинга, но не дают в нем определение того, как это следует осуществлять. Говоря о том, что мониторинг должен давать информацию, авторы не отмечают важное методологическое положение мониторинга – о регулярном характере его проведения.

В целом в социологии мониторинг используется в качестве понятия, ориентированного на длительное наблюдение по заранее отобраным критериям определенных социальных процессов и явлений. В ходе повторных наблюдений и при отслеживании сравниваются состояния объектов с базовыми (начальными) или нормативными показателями, оцениваются изменения масштабов, направлений и объемов трансформации социальной системы [154, с. 176].

Мониторинг применяется также при изучении отдельных социальных процессов. Значительное развитие получил мониторинг социально-трудовой сферы [111]. Под мониторингом социально-трудовой сферы, в посвященных ему работах, понимается созданная на новых принципах интегрированная система непрерывного сбора, обработки, накопления, анализа и интерпретации социально-экономической, социально-психологической, социологической информации о ходе и тенденциях развития социально-трудовых процессов с использованием социологических и статистических методов получения информации на основе показателей и индикаторов, как учитываемых, так и не учитываемых системой государственной статистики [102, с. 16].

В данном определении присутствует понятие «новых принципов», что вызывает некоторые вопросы и сомнения в целесообразности его использования. Но при этом достаточно подробно авторы остановились на методах сбора данных при проведении мониторинга, что отсутствует во многих других определениях.

Проанализированные определения мониторинга позволяют сделать вывод о том, что они во многом дополняют друг друга, создавая более объемное и конкретизированное объяснение этому понятию.

Использование мониторинга в различных видах практической деятельности поставило задачу рассмотреть и охарактеризовать данное понятие на теоретическом уровне. Если проблемы мониторинга в экологии и медицине достаточно широко изучены и он активно применяется в этих сферах деятельности, то в других направлениях он еще не имеет однозначного толкования и требует не только обоснования его применения, но и разработки

приемов и методов, возможностей использования результатов. Кроме того, применяя понятие мониторинга на различных объектах, многие исследователи не дают четких методологических оснований сущностного объяснения этого понятия, что затрудняет его использование.

Многообразие видов мониторинга приводит к необходимости его классификации. Она необходима для того, чтобы определить сущность разнообразных видов мониторинга, помочь в обработке и обобщении многообразного материала.

Любая классификация всегда относительна. Один и тот же объект классификации может входить в разные группы, выделенные по разным классификационным критериям. Классификация множества объектов, образующих объем понятия, представляет операцию деления этого понятия.

При организации системы может использоваться сочетание различных по своим критериям видов мониторинга. В основу классификации положен принцип деления общего, что предполагает разложение такого достаточно сложного объекта, как мониторинг на соответствующие группы. Классификация способствует раскрытию сущности содержания, специфики и направленности использования различных групп мониторинга.

Предлагаемая классификация позволяет свести все многообразие разновидностей мониторинга к сравнительно небольшому числу его групп и выявить исходные единицы для дальнейшего анализа, стать основой для разработки системы понятийного аппарата.

Один из вариантов классификации мониторинга предлагается А.Н.Майоровым, который в качестве критериев берет средства, используемые для проведения мониторинга, степень и уровень инструментария, способы сбора информации, основания экспертизы и др. [98]. Данная классификация не учитывает всего многообразия видов мониторинга, однако дает основание использовать предложенный подход при создании системы мониторинга. Неудачно выделение А.Н.Майоровым классификационного критерия, основанного на экспертизе, на основании которого предполагается выделять мониторинг динамический, сравнительный, комплексный. Представляется, что в основе мониторинга уже лежит сравнение, так как он в своей основе предполагает получение оценки на основе сравнений. Сопоставление сравнительного и комплексного мониторинга не совсем корректно, так как в их основаниях лежат разные подходы. Один и тот же мониторинг одновременно может быть и сравнительным, и комплексным. Динамичность является свойством любого систематического отслеживания.

В целом же в основу предлагаемой в данной работе многокритериальной классификации положен принцип сохранения критерия, из которого вытекают принципы сущностного соответствия (соразмерности) и альтернативности, иерархичности и полноты. Классификация необходима для изучения разновидности мониторинга и помогает определить его содержание.

В результате исследования выделено десять критериев классификации мониторинга: по средствам, по целям проведения, территории проведения, по объектам исследования, по охвату объекта наблюдения, по используемому инструментарию, по иерархии систем управления, по сфере применения, целям использования и по отношению к объекту мониторинга. Предлагаемая классификация приведена в таблице 1, где представлены примеры различных видов мониторинга в зависимости от выделенных критериев. В свою очередь, каждый из предложенных видов мониторинга может включать в себя различные составные части, направленные на изучение более мелких объектов (подобъектов). Например, социологический мониторинг может подразделяться на мониторинг общественного мнения, мониторинг социальной динамики, мониторинг, осуществляемый при изучении теорий среднего уровня, и т.д.

Можно говорить об универсальном характере мониторинга, в основе методологии которого лежат общие основания исследования и который служит основанием для использования разнообразных научных методов, систематизированных определенным образом.

На основе анализа имеющихся определений мониторинга И.А.Кривобоков дает его характеристику, определяя следующие общие сущностные значения данного понятия:

- мониторинг – процесс наблюдения за объектом, оценивание его состояния, осуществление контроля над характером происходящих событий, предупреждение нежелательных тенденций развития;
- мониторинг имеет адресность, применяется к конкретным объектам и процессам для решения конкретно поставленных задач;
- мониторинг представляет собой непрерывный процесс, организующийся на достаточно продолжительном отрезке времени;
- мониторинг используется как информационный источник научного предвидения и прогнозирования [88, с. 17 - 18].

## Классификация мониторинга

№ п/п	Критерии	Виды мониторинга
1.	По средствам проведения	Радиолокационный Авиационный Космический Спутниковый Дистанционный Инструментальный Информационный Статистический Социологический и др.
2.	По территории проведения	Глобальный Региональный Местный
3.	По целям проведения	Динамический Конкурентный Сравнительный Комплексный и др.
4.	По объектам исследования	Социальной среды Социально-трудовой Коммерческой деятельности Качества образования Общественного мнения Персонала и др.
5.	По сфере применения	Экономический Финансовый Метеорологический Геодезический Политический Управленческий Педагогический Социологический Медицинский Психологический и др.
6.	По охвату объекта наблюдения	Локальный Выборочный Сплошной
7.	По используемому инструментарию	Стандартизированный Нестандартизированный Матричный
8.	По иерархии систем управления	На уровне организаций Районный (городской) Областной (республиканский) Федеральный и др.
9.	По целям использования	Стратегический Тактический Оперативный
10.	По отношению к объекту	Внутренний Внешний

Проведенный анализ существующих определений мониторинга позволяет дополнить рассмотренную выше характеристику И.А.Кривобокова, которая представляется не совсем полной. Расширим данные им составные характеристики мониторинга, добавив такие, как:

- мониторинг представляет собой разновидность научно-познавательной деятельности;
- мониторинг позволяет отслеживать изменения, связанные с переходом объекта или явления из одного состояния в другое;
- мониторинг должен представлять собой систему показателей обо всех необходимых элементах и подсистемах изучаемой большой системы.

Мониторинг позволяет отслеживать состояние развития различных явлений, давать их оценку на основе проведенного анализа, вовремя выявлять результаты воздействия на исследуемые объекты различных внешних факторов, что позволяет своевременно вносить корректировки в процессе управления.

Многие авторы определяют мониторинг как метод наблюдения. Вызывает сомнение использование для характеристики мониторинга в социальной сфере определения «наблюдение». На наш взгляд, для мониторинга социальных объектов оно не совсем корректно, так как наблюдение предполагает пассивное изучение объекта со стороны.

Под наблюдением в социологии подразумевают метод исследования, основанный на прямой регистрации событий очевидцем [188, с. 194]. Наблюдение рассматривается как метод сбора первичной социологической информации об изучаемом объекте путем направленного, систематического и непосредственного визуального и слухового восприятия (отслеживания) и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования социальных процессов, явлений, ситуаций. Наблюдение относят к пассивным методам исследования, которое используется на начальных стадиях исследования для накопления информации при выдвижении гипотез, подтверждения или опровержения их, установления причинно-следственных связей и т.п. [49, с. 212].

При проведении мониторинга в других сферах (экологии, медицине и др.) это определение вполне допустимо. В то же время социальные явления изучаются путем не только наблюдения, но и совокупностью других эмпирических методов. Мониторинг можно проводить, например, на основе регулярных опросов, повторения социально-экономического эксперимента и т.п. Поэтому для характеристики социального мониторинга лучше пользоваться понятиями «отслеживание и изучение», которые позволяют более точно

передавать сущность данного мониторинга. Учитывая это, можно согласиться с общим определением мониторинга, данным Д.В.Валовым: это систематическое отслеживание, изучение состояния определенных социальных явлений и процессов, сопоставление результатов постоянных наблюдений для получения обоснованных представлений об их действительном положении, тенденциях развития [158, с. 374].

За последние два десятилетия был накоплен определенный подход к содержанию понятия «мониторинг» в различных сферах, что может служить основанием для формирования дефиниции управленческого мониторинга.

## **1.2. Содержание понятия «управленческий мониторинг»**

Особое место в последние годы занимает мониторинг в системе управления различными организациями. Это связано в первую очередь с тем, что усложняются задачи, стоящие перед управленцами разных уровней. Кроме того, динамизм внешней среды приводит к быстрым и частым трансформациям организаций, которые необходимо своевременно заметить и принять решение о том, как использовать наметившиеся тенденции и адаптировать определенную организацию к изменившимся условиям.

Несмотря на то, что мониторинг давно стал составной частью деятельности управления организациями, единого подхода к этому понятию в этой сфере деятельности до сих пор не выработано. Недостаточно разработаны основные проблемы его использования в управлении, четко не определены его цели и задачи, не создана система мониторинговых исследований, нет отлаженной системы реализации и распространения полученной информации, не сформирована система сбора данных, нет единого подхода к понятию индикаторов (критериев). Эти недостатки приводят к тому, что до сих пор не разработаны удобные методики анализа данных мониторинга, что создает трудности для руководителей-практиков. Для решения имеющихся практических проблем применения исследуемого понятия необходимо, прежде всего, определиться с сущностным содержанием управленческого мониторинга. Формирование этого понятия необходимо также и с научной точки зрения с целью более глубокого изучения такого сложного явления, каким выступает мониторинг.

Исследуемое понятие включает две составляющие: управление и мониторинг. Общие подходы к мониторингу были рассмотрены выше. Теперь необходимо выявить сущностные характеристики понятия «управление».

Управление необходимо для многих образований. Без него невозможно существование технических, биологических, информационных, социальных систем. В данном случае мы будем рассматривать это понятие с точки зрения социальных систем, к которым относятся социальные организации. Управление социальными системами изучается на уровне различных наук: социологии, менеджмента, теории организации, политологии и др. Поэтому существует множественность подходов к определению управления, что также настоятельно требует определиться с его содержанием применительно к данному исследованию.

А.Файоль, один из основоположников административной школы управления, характеризуя сущность управления, давал ему следующее определение: управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов [170, с. 12].

В менеджменте это понятие трактуется как функция организационных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддерживающая определенный режим деятельности [43, с. 9]. Управление и менеджмент чаще всего рассматриваются как синонимы [166, с. 13]. Это связано с тем, что менеджмент в переводе с английского языка обозначает управление. Хотя большинство исследователей считают понятие управление более широким, объемным, чем менеджмент.

Управление представляет собой процесс, включающий совокупность действий особого органа организации, направленных на изменение существующего состояния организации или ее части в направлении достижения целей и баланса организации с внешней средой.

В теории организации под управлением понимается процесс формирования и реализации целенаправленного воздействия на объект-систему, основанный на обратной связи, на информационном обмене между объектом и субъектом управления [4, с. 107].

В работах по социальному управлению данное понятие определяется следующим образом:

- Профессиональная деятельность для достижения целей организации и поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития [123, с. 29].

- Основанное на достоверном знании систематическое воздействие субъекта управления (управляющей подсистемы) на социальный объект (управляющую подсистему) [15, с. 9].

Обобщая приведенные определения управления социально-экономическими системами, выделим его главные характеристики, отмечаемые различными авторами:

- 1) это воздействие субъекта управления на управляемый объект;
- 2) воздействие на систему, осуществляемое специальным подготовленным органом и на профессиональной основе;
- 3) воздействие осуществляется на основе использования имеющихся в организации ресурсов, в том числе информационных;
- 4) воздействие необходимо для достижения целей системы, ее оптимального функционирования и развития.

Любой процесс управления должен опираться на информацию об объекте управления. По мнению П.Друкера, сбои в информационном процессе также ведут к значительным потерям времени. Причем ситуация значительно ухудшается в случае передачи неверной информации [58].

Отталкиваясь от рассмотренных выше определений мониторинга и управления, попытаемся сформулировать понятие «управленческий мониторинг», которое привлекает внимание исследователей с конца 70-х годов XX века.

На рубеже 70-х-80-х годов в литературе развернулась дискуссия о роли мониторинга в управлении. В основу предложенной концепции была положена точка зрения Ю.А.Израэля. Под мониторингом он понимал систему наблюдений, позволяющую выделить изменения состояния биосферы под влиянием человеческой деятельности. Он считал, что мониторинг включает в себя наблюдение, оценку и прогноз состояния природной среды и не включает управление качеством окружающей среды и деятельностью человека [68, с. 10 - 25].

На наш взгляд, более точной является точка зрения оппонента Ю.А.Израэля в этой дискуссии И.П.Герасимова, который еще в 1985 году писал, что мониторинг – это «система контроля, оценивания и управления окружающей средой, которые должны быть целеустремленны, взаимосвязаны и эффективны». Он считал, что эффективность не нацеленного на управление наукой мониторинга приводит к целому ряду недостатков, основными из которых являются избыточность информации или ее недостаточность, возможность ее не востребоваемости [48, с. 9]. Данный подход позволяет

учитывать влияние управленческого фактора на организацию и проведение мониторинга.

На рубеже 80-90-х годов XX века мониторинг начинает применяться для научных исследований в области социально-экономической деятельности на общероссийском уровне. Появляются специальные работы, посвященные этим вопросам. Постепенно наравне с общегосударственным мониторингом, призванным отслеживать развитие страны при переходе от командно-административной к рыночной экономике, начинает развиваться региональный мониторинг, постепенно переходя к более мелким объектам, охватывающим уровень отдельно взятой организации, предприятия. Появляются работы, обобщающие практические действия по проведению мониторинга как на региональном уровне [78], так и на уровне города, например Вологды [171].

Разнообразное толкование мониторинга требует четкого определения его содержания в управлении. Однако и среди специалистов по управлению при достаточно широком использовании мониторинга в практике нет единства мнения, что входит в содержание этого понятия.

Зарубежные авторы, признавая, что мониторинг носит управленческий характер, определяют его как стратегический контроль и регулирование. Мониторинг при этом выступает в качестве одной из трех стадий процесса стратегического управления [61, с. 9].

Коллектив авторов из Швейцарии отмечает, что понятие «мониторинг» пришло из информатики и означает измерение производительности и контроль за сроками реализации процессов в компьютерных системах. Они расширяют данное определение и применяют его к хозяйственным процессам. По их мнению, мониторинг должен представлять собой систему и охватывать производственные и хозяйственные процессы на предприятии, а также контролировать и измерять качество этих процессов [97, с. 27]. В этом определении мониторингу придается функция контроля процессами развития хозяйственного субъекта, итоговое назначение которого – определение качества результатов производства.

В толковом словаре по управлению дается однозначное определение мониторинга, и он определяется как «процесс отслеживания состояния системы или явления» [163, с. 90]. Более широко трактуется это понятие в словаре по социальному управлению, в котором под социальным мониторингом понимают способ познавательной и предметно-практической деятельности, обеспечивающий в сочетании с другими методами комплексную оперативную и адекватную оценку социальных ситуаций, позволяющую осуществлять

эффективное прогнозирование и выработку оптимальных управленческих решений [156, с. 95].

Однако во всех перечисленных определениях понятия «мониторинг» не сформулировано сущностное понимание управленческого мониторинга. Порою авторы, дающие определение управленческого мониторинга, связывают его только с отслеживанием результатов управленческих решений, их вторичных эффектов. Давая характеристику различным видам мониторинга, авторы коллективного труда цель управленческого мониторинга видят в том, чтобы отслеживать и оценивать эффективность, последствия и вторичные эффекты принятых решений [117, с. 15]. При этом авторы данной работы отмечают значимость взаимосвязи мониторинга и управления, отмечая, что эффективность не нацеленного на управление мониторинга весьма низка и приводит к ряду недостатков, основными из которых являются избыточность, недостаточность или невостребованность информации.

К предложенным характеристикам можно добавить то, что управленческий мониторинг должен представлять собой систему и охватывать всю совокупность изучаемого объекта или явления. Системный подход позволяет анализировать объект не только в единстве всех его составляющих, но и учитывать его взаимосвязи и взаимозависимости. На наш взгляд, мониторинг используется для обратной связи и получения информации, которая необходима для эффективного функционирования системы управления. Важной характеристикой мониторинга служит его непрерывность, наличие стабильных индикаторов.

Мониторинг является средством для принятия решения, а решение принимается органом управления. Поэтому нельзя также подменять мониторинг управлением. Но для решения задач управления необходимо обеспечение его эффективным и надежным способом получения объективной, достоверной, оперативной и структурированной информацией обо всех сферах жизнедеятельности организации. Главная функция мониторинга и заключается в решении совокупности проблем управления. Более подробно функции управленческого мониторинга будут рассмотрены в следующей главе.

Проведенный анализ предложенных определений мониторинга позволяет сделать вывод о том, что мониторинг является важным составным элементом управленческой деятельности, необходимым для эффективного руководства. Данные мониторинга служат основанием для принятия управленческих решений, реализации общих функций управления.

В итоге дадим определение управленческого мониторинга, под которым понимаем процесс систематического отслеживания и сбора данных об объекте управленческой деятельности как системе и внешних факторах, влияющих на него, обработке полученных результатов, их сохранение, использование и распространение с целью эффективного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Таким образом, в предлагаемом определении фиксируются следующие характерные черты управленческого мониторинга:

- Управленческий мониторинг представляет собой протяженное постоянное во времени действие.
- Он включает в себя систематическое отслеживание определенных постоянных параметров социально-экономической системы, то есть представляет собой проводимый с определенной периодичностью сбор данных о важнейших характеристиках подсистем и элементов изучаемой большой системы.
- Системный характер управленческого мониторинга является важным условием его эффективности, что подразумевает изучение параметров как внутренней, так и внешней среды, а также взаимосвязи всех ее составляющих.
- Важной сущностной характеристикой управленческого мониторинга является то, что он должен проводиться не только сам систематически, но и представлять собой систему, включающую данные всех подсистем, входящих в большую систему, какой является организация. Именно системность мониторинговой деятельности позволяет выступать ему максимально эффективно и давать системе управления организацией необходимую информацию о состоянии системы в динамике, выявлять и прогнозировать возможные направления ее трансформации.
- Сбор мониторинговых данных осуществляется при помощи разнообразных методов в зависимости от того, какие составные части системы изучаются. В основу выбора должны быть положены общенаучные и частные методы исследования.
- Полученные данные должны подвергаться обработке при помощи различных методов, прежде всего сравнения и анализа.
- При проведении управленческого мониторинга должны создаваться условия для упорядоченного хранения полученных данных, их систематизация, применение современных информационных технологий.

- Полученные мониторинговые данные должны быть востребованы системой управления для прогнозирования и принятия на этой основе управленческих решений, а также распространяться для их использования на различных уровнях организационной системы.
- Эффективность управленческого мониторинга связана с правильной постановкой цели его проведения и использования его результатов.

Надо отметить также, что сбор данных включает не только те показатели, которые имеются в организации и формируются в ходе ее существования, но и такие, которые можно получить только в процессе проведения конкретных исследований. Именно это обстоятельство приводит к тому, что многие современные руководители продолжают считать мониторинг совокупностью регулярно проводимых исследований. Это понимание базируется на работах, в которых мониторинг рассматривается как система исследований [86].

На основе рассмотренных подходов и данного определения представим понятие управленческого мониторинга как определенный порядок деятельности в виде схемы на рис. 2. Данная иллюстрация позволяет понять то, что мониторинг выступает в качестве важной составной части управленческой деятельности, способствует реализации ее максимально эффективным образом. Управленческий мониторинг служит основанием для принятия управленческих решений при выполнении основных функций управления.

При этом мониторинг, в свою очередь, выступает объектом управления и требует тщательного анализа, в ходе которого система управления осуществляет структуризацию и упорядочивает его с целью максимальной оптимизации использования для принятия управленческих решений и осуществления управленческого воздействия.

Управленческий мониторинг осуществляет сбор данных о сложных явлениях и процессах, происходящих в организации. Для этого используется оптимальное количество наиболее важных показателей, позволяющих оперативно диагностировать состояние исследуемого объекта в динамике.

Характеризуя сущность понятия управленческого мониторинга, необходимо сформировать систему принципов и способов организации и построения основ деятельности, то есть методологические подходы к его формированию и реализации. Правильно сформированная методология позволяет получить наилучшие результаты деятельности.

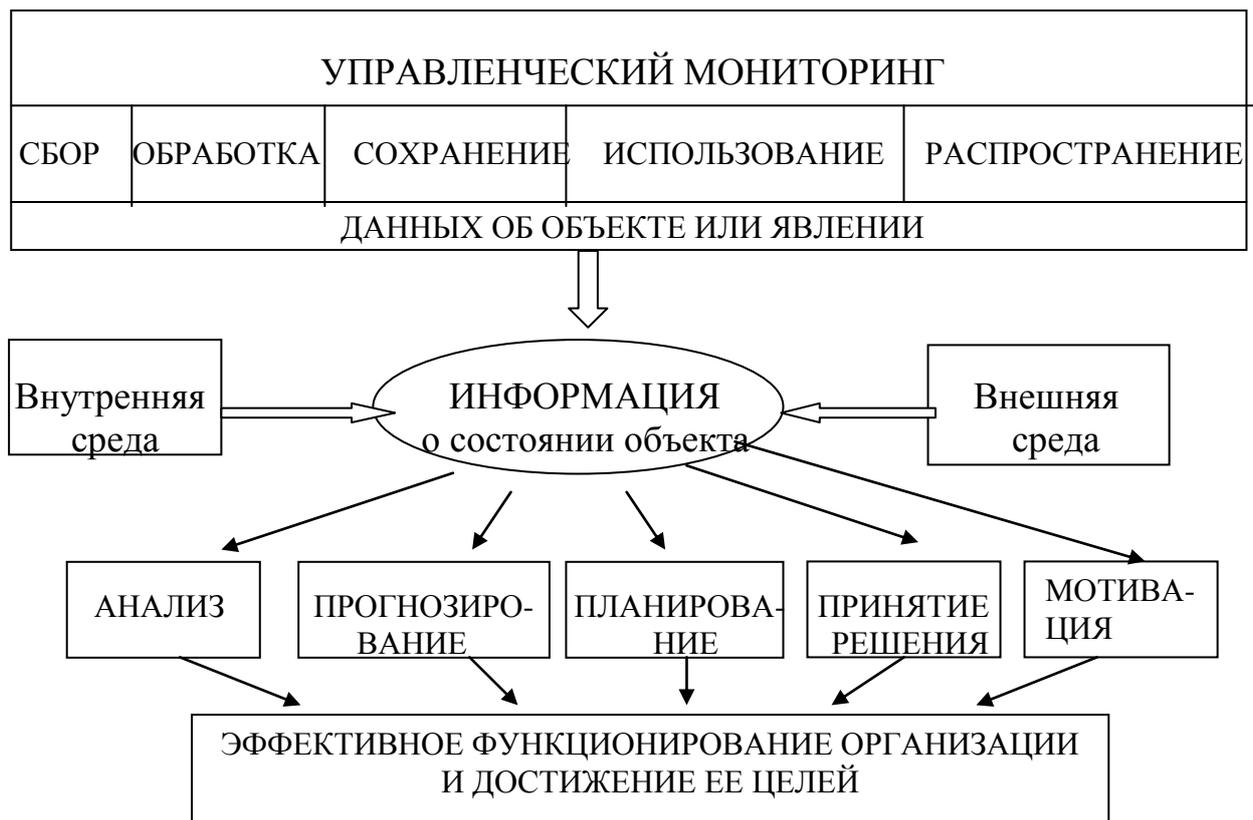


Рис. 2. Понятие «управленческий мониторинг»

Методологическим основанием для создания управленческого мониторинга и его проведения является совокупность системного, диалектического и процессного научных подходов, которые являются важнейшими для управленческого мониторинга. Каждый из перечисленных подходов дополняет друг друга и позволяет формировать методологическую базу управленческого мониторинга, четко определить его ракурс. Взаимосвязь научных подходов при управленческом мониторинге показана на рис. 3. Системный подход предполагает рассматривать объект как целостную совокупность составляющих его подсистем и элементов с учетом всего многообразия имеющихся свойств явления или процесса и связей как внутри него, так и во взаимодействии с внешней средой.

Диалектический подход основывается на диалектике как учении о всеобщей связи и закономерностях развития. Использование этого подхода требует рассмотрения объекта в развитии с учетом происходящих в нем изменений, рассматривая его всесторонне, постоянно учитывая появившиеся противоречия и накопление количественных характеристик, а также необходимость замены устаревшего новым, наиболее прогрессивным.



Рис. 3. Взаимосвязь научных подходов управленческого мониторинга

Основания процессного подхода требуют подходить к объекту управленческого мониторинга как последовательной смене его состояний в постоянном развитии. В основе этого подхода лежит рассмотрение управления как процесса по реализации серии последовательных, непрерывных, взаимосвязанных действий.

Методологические основания управленческого мониторинга можно отобразить в виде схемы, показанной на рис. 4.

Основания управленческого мониторинга задаются требованиями внешней среды и целями и задачами, стоящими перед организацией. На их основе формируются цели и задачи управленческого мониторинга, которые в свою очередь определяются научными подходами и принципами. При этом совокупность подходов и принципов должна согласовываться с запросами внешних по отношению к организации объектов и целями и задачами всей организации.

При организации системы мониторинга признается необходимым придерживаться определенных принципов, которые должны стать важной составляющей деятельности руководителей. На формирование принципов осуществления мониторинга указывает ряд авторов. Например, В.И.Андреев называет следующие:

- принцип концептуальности;
- принцип системности;
- принцип бинарности;
- задачный принцип;
- принцип управления;
- принцип информированности;
- принцип развития (диагностичности);
- принцип прогностичности [8, с. 16].

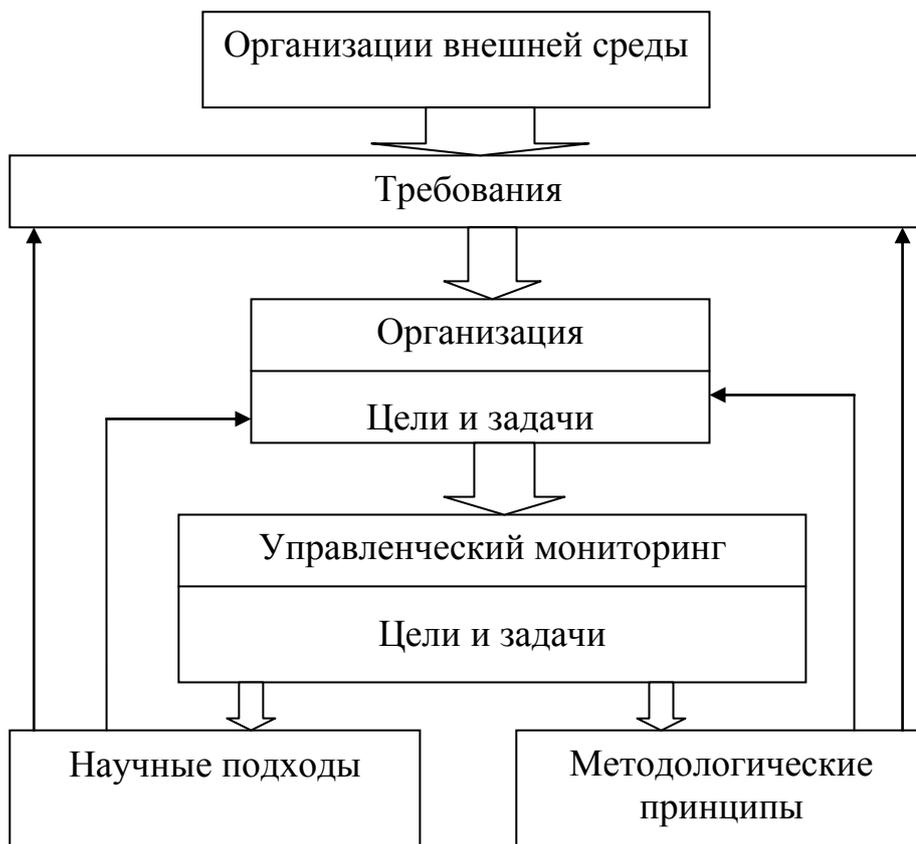


Рис. 4. Методологические основания управленческого мониторинга

К перечню этих принципов в своей работе В.К.Муратова добавляет еще три принципа, необходимые при организации и проведении мониторинга в учебном заведении:

- принцип добровольности;
- принцип открытости;
- принцип «не навреди» [119, с. 54 - 55].

На наш взгляд, подобная детализация принципов делает их не совсем приемлемыми, тем более, что некоторые из них можно допустить с определенной оговоркой, как, например, принцип открытости, потому что данные, полученные в результате мониторинга, могут распространяться на определенном уровне организации и составлять коммерческую тайну.

Среди множества принципов, определяемых в научной литературе, целесообразно руководствоваться следующими принципами, сформулированными на основании общих принципов социального управления [123, с. 56 - 57] и принципов организации [19, с. 76 - 78]:

- системности, т.е. охвата всех сторон жизнедеятельности, его внешней и внутренней среды, параметров входа и выхода;

- научности, т.е. мониторинг должен быть организован на основе последних достижений современных наук, строиться с учетом объективных законов и закономерностей;
- мотивированности, т.е. необходимости понимания цели сбора мониторинговых данных всеми участниками этого процесса. Реализация данного принципа играет особо значимую роль в период формирования и становления системы мониторинга в организации;
- ответственности, т.е. каждый должен отвечать за качество собранных им мониторинговых данных и предоставление их в необходимые сроки;
- распространения данных мониторинговых исследований и обратной связи, т.е. ознакомление с итогами мониторинговой деятельности в соответствии с занимаемой должностью и положением, применение данных мониторинга при обосновании управленческих решений, получение информации о результатах воздействия данных мониторинга на все стороны жизнедеятельности организации;
- развития, т.е. постоянная работа над совершенствованием системы мониторинга, которая должна проходить эволюционно, так как революционные ее изменения приведут к потере накопленных за предыдущие периоды данных;
- демократизма и делегирования полномочий, т.е. привлечение к выработке управленческих решений на основе мониторинговых данных рядовых работников и специалистов в соответствии с их уровнем компетенции и заинтересованности;
- иерархичности, т.е. подход к созданию и развитию системы мониторинга на всех уровнях организационной системы;
- единоначалия, т.е. подчинение деятельности по сбору мониторинговых данных руководителю организации и отчетность перед ним, определение руководителем процедуры (плана) мониторинговых мероприятий для поддержания целостности системы мониторинга.

К перечисленным принципам можно добавить также:

- принцип репрезентативности, предполагающий отслеживание только важных для управления организацией данных;
- экономичности, т.е. требующий получения мониторинговых данных с минимальными финансовыми, материальными, человеческими затратами;
- эффективности, т.е. получения максимальных данных с минимальными затратами.

Важно не только сформулировать принципы, надо, чтобы они стали руководством к действию всей системы управления при организации мониторинга, потому что принципы определяют правила деятельности. Они поддерживают и облегчают деятельность, но в то же время ограничивают ее. Методологические принципы способствуют поиску эффективного и целенаправленного варианта действия по формированию и проведению мониторинговой деятельности.

Управленческий мониторинг представляет собой многофакторный процесс со своими особенностями и тенденциями, потому что работа современной организации включает разнообразные направления деятельности и поэтому можно говорить о различных видах мониторинга, применяемых в управлении ею. Это может быть и финансовый, и экономический, и конкурентный, и социологический, и маркетинговый, и экологический, и мониторинг качества.

Управленческий мониторинг – прежде всего тот, который используется для принятия управленческого решения, который может быть необходим руководству организации для реализации управленческих функций. Специальные виды мониторинга служат основанием для работы специалистов. На основе этих разновидностей создается система управленческого мониторинга в организации. На рис. 5 изображено взаимодействие различных видов мониторинга, входящих в управленческий мониторинг, и соединение их в систему. Системообразующим фактором в данном случае выступает управление, задающее цель для формирования мониторинга организации в целом.

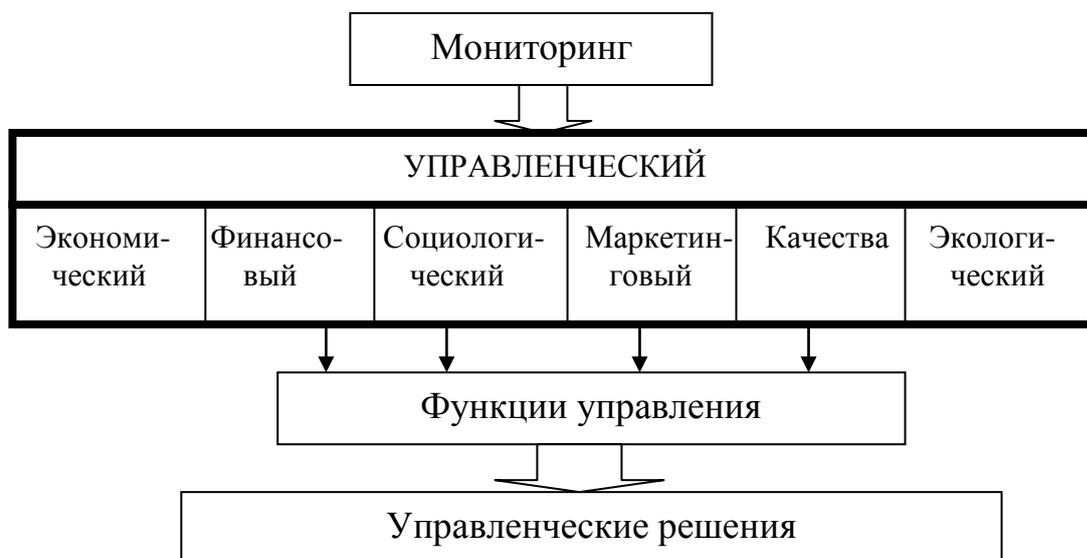


Рис. 5. Составляющие управленческого мониторинга

Каждый из выделенных видов мониторинга нуждается в своих определениях, поэтому приведем их рабочие определения.

А.Боброва под термином «система финансового мониторинга» понимает разработанный на предприятии механизм постоянного, регулярного наблюдения за контролируемыми показателями финансового состояния предприятия, определение размеров разного рода отклонений фактических результатов от предусмотренных, выявление причин этих отклонений. С помощью такого механизма могут строиться возможные сценарии управленческих решений. Система должна быть оперативной и гибкой, насколько это позволяют размер предприятия и масштаб его деятельности [29, с. 37 - 38]. При этом вызывает сомнение то, что система финансового мониторинга, по сути, является инструментом координации деятельности предприятия. Функцию координации, на наш взгляд, выполняет, прежде всего, управленческий мониторинг. Именно то, что он объединяет все разновидности мониторингов, применяемых на предприятии, и создает условия для того, чтобы координировать все направления деятельности предприятия.

Мониторинг с точки зрения экономики представляет собой непрерывное наблюдение и анализ деятельности экономических объектов [92, с. 172].

Под социологическим мониторингом, как частью управленческого мониторинга, понимается систематическое отслеживание динамики социальных процессов, взаимодействие персонала и его оценка, осуществляемые социологическими методами.

Мониторинг качества результатов деятельности организации можно определить как регулярную деятельность, основанную на проведении измерений, экспертизы, испытаний или оценки параметров объекта или явления, которые должны сравнивать полученные величины с установленными требованиями к этим параметрам. Данный вид мониторинга должен отслеживать не только динамику результатов деятельности организации, а также изменения в стандартах качества.

Экологический мониторинг представляет собой комплексную систему наблюдений, оценки и прогноза изменений состояния биосферы или ее отдельных элементов под влиянием антропогенных воздействий (локальный, региональный, глобальный) [25, с. 375]. Предложенное определение уточним с точки зрения исследуемой проблемы: данный мониторинг проводится по результатам деятельности организации и носит локальный характер.

Особое место можно выделить для мониторинга текущего состояния предприятия, который описан В.Савчуком [141]. Фактически задача такого

мониторинга сводится к изучению и диагностике субъектов бизнес-пространства организации. На наш взгляд, целесообразно объединить данный вид мониторинга с конкурентным, который характеризуется мониторинговым изучением внешних конкурентных сил организации.

Мониторинг товарных рынков представляет собой систему мероприятий, позволяющих непрерывно следить за их конъюнктурой, регистрировать их важнейшие характеристики, оценивать их, оперативно выявлять результаты воздействия на характеристики рынка различных процессов и факторов. Мониторинг позволяет разрабатывать предложения по развитию товарного рынка в нужном направлении, делать заключения об эффективности мер по его управлению. Данная разновидность мониторинга представляет собой систему сбора данных и расчета показателей конъюнктуры рынка (конъюнктура товарного рынка – это конкретная экономическая ситуация, сложившаяся на рынке в данный момент или ограниченный момент времени). Мониторинг в этом случае позволяет диагностировать возникновение кризисных для предприятия ситуаций, отслеживать динамику и тенденции происходящих изменений и на этой основе принимать оптимальные управленческие решения [35, с. 74 - 80].

Тесно связан с предыдущим маркетинговый мониторинг, играющий значительную роль в формировании маркетинговой информационной системы организации. Маркетинговый мониторинг может объединять и конкурентный, и мониторинг качества. Определение сущности маркетингового мониторинга дадим на основе понятия маркетинговой информационной системы как регулярное отслеживание показателей основных составляющих маркетинговой среды предприятия на основе постоянных индикаторов с последующей их классификацией, анализом, оценкой и распространением [84, с. 308]. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

Все перечисленные виды мониторинга применяются в организациях, и их результаты используются в управленческой деятельности. Как можно отличить их от управленческого? Любой ли из этих видов мониторинга можно назвать управленческим?

Если исходить из того, что названные виды мониторинга входят в состав управленческого, то в какой-то мере их можно назвать управленческими. Но особенностью управленческого мониторинга все-таки является его комплексность, которая позволяет видеть динамику состояния всей организации в целом. Полученные показатели отдельных видов

управленческого мониторинга должны дополнять друг друга и представлять собой завершённую систему мониторинговых показателей (индикаторов).

Эффективность применения управленческого мониторинга во многом зависит от системного его представления. Системность – одна из важнейших характеристик управленческого мониторинга.

Для управленческого мониторинга характерно также деление на три составляющих в зависимости от уровней управления, на которых используется эта информация, т.е. на:

- стратегическом;
- тактическом;
- оперативном.

Стратегический уровень управленческого мониторинга способствует обеспечению высшего звена управления данными, которые способствуют выработке перспективных целей развития организации в целом. С другой стороны, именно цели развития организации задают основания для системы управленческого мониторинга. Поэтому можно говорить о взаимосвязи и взаимодействии стратегических целей развития организации, они должны представлять собой определённую целостную систему, быть увязанными друг с другом. На этом уровне дается обобщённая оценка эффективности функционирования организации, фиксируется конечный результат ее деятельности, в котором находят отражение все использованные управленческие действия, зависящие как от потенциала самой организации, так и влияющие на нее факторы внешнего окружения.

Тактический уровень мониторинга применяется руководителями среднего звена для постоянного отслеживания и контроля с целью определения текущего состояния развития организации в сравнении с предыдущими периодами, служит для составления отчетов о деятельности с проведением анализа мониторинговых данных и на их основе формируется оперативное планирование. Достоинство мониторинговых данных заключается в сохранении полученных в результате длительного наблюдения данных.

Мониторинг на оперативном уровне представляет собой данные, которые используются нижним управленческим звеном, а также специалистами-исполнителями. В отличие от вышеобозначенных уровней мониторинга, оперативный мониторинг охватывает данные, связанные с деятельностью одного подразделения, и его параметры задаются высшими уровнями.

Применение мониторинга на различных управленческих уровнях отражено в таблице 2.

## Уровни применения управленческого мониторинга

Уровень управления	Кто использует	Состав мониторинга	Для чего используется
Стратегический	Высшее звено управления	Показатели основных результатов деятельности организации в целом, охватывающие все ее подсистемы	Для определения общих целей организации и разработки стратегий
Тактический	Среднее звено управления	Показатели мониторинга по отдельным подсистемам управления	Для оперативного планирования и контроля выполнения планов, организации и мотивации
Оперативный	Нижнее звено управления и специалисты-исполнители	Показатели технических характеристик организации	Для оперативного управления исполнителями и реализации функциональных обязанностей

Таким образом, мониторинг применяется во многих областях деятельности как систематическое отслеживание объекта. В управлении начинается все более широкое применение его в практике работы руководителей с целью повышения эффективности управленческой деятельности. Множественность подходов к понятию мониторинга приводит к тому, что практики не всегда правильно понимают содержание этого термина, что требует четкого определения управленческого мониторинга в организации с целью правильного его использования руководителями. Управленческий мониторинг становится составной частью системы управления и частью его информационной подсистемы. Если число контролируемых показателей велико, а менеджмент нуждается в анализе их взаимосвязей, руководство компании обычно проводит мониторинг с применением компьютеров или другой техники.

Определив сущность понятия управленческого мониторинга, рассмотрим его цели, задачи и функции в информационной системе управления.

### **1.3. Включение мониторинга в информационную систему организации**

Любая организационная система управления, являясь открытой системой, обязана поддерживать свое состояние и целостность непрерывным обменом информации как внутри системы, так и с внешней средой. При решении управленческих задач любой менеджер понимает, что он должен не только принимать решения в соответствии с сегодняшним состоянием данной системы управления, но и определять возможные направления ее развития, принимать эффективные управленческие решения. Как отмечает В.Г.Афанасьев, управлять – значит не только воздействовать на систему в том виде, в каком она функционирует в настоящее время, но и выявлять тенденции ее движения, развития, предвидеть альтернативы и с учетом этого осуществлять управляющее воздействие в данное время [13, с. 35].

Исходный пункт любого управленческого процесса (главным в котором является выработка и принятие управленческого решения, а также его исполнение) – получение и обработка информации. Управление – это функция любой организованной системы, направленная на сохранение ее качественной определенности, на поддержание динамического равновесия со средой и на ее развитие. Управление есть своеобразный отклик на всю сумму информационных взаимодействий системы, который направлен на придание ей такого поведения и состояния, такой структурной организации и тенденции развития, которые соответствовали бы всей накопленной этой системой информации и учитывали бы ее объективные потребности.

Организуя производственный процесс, руководитель должен предвидеть его возможные результаты, определять оптимальные пути его развития, выбирать эффективные методы обучения и управления. Для успешного осуществления этого управляющего воздействия необходимо, в первую очередь, иметь возможность использовать требуемую и достаточную информацию. Процесс управления связан с тем, чтобы получать информацию о состоянии объекта управления, а затем, переработав ее, перенаправить в виде управленческого воздействия на управляемую подсистему.

Слово «информация» происходит от латинского *Informatio*, что в переводе означает разъяснение, изложение. Первоначально оно означало сведения, передаваемые людьми устным, письменным или другим способами. Но с середины XX века информация становится общенаучным понятием, включающим обмен сведениями между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом.

Впервые понятие «информация» было дано в рамках теории информации в 50-х годах XX века в трудах К.Шенона и Н.Винера в связи с появлением науки кибернетики, где данная теория определялась как количественная математическая теория.

В литературе даются различные определения понятию информации, что связано с широким использованием этого понятия в разных областях деятельности. Информация рассматривается с трех позиций: а) как один из ресурсов и резервов развития общества; б) как набор данных обо всех сферах деятельности общества; в) как совокупность сведений, необходимых для активного воздействия на управляемую систему с целью ее оптимизации [156, с. 65].

В данной работе в качестве определяющего будем использовать то определение, которое приводится в работе А.А.Беляева и Э.М.Короткова: «Информация – это отражение в сознании человека окружающего мира, зафиксированное каким-либо способом и поэтому обладающее свойством воспроизводимости, использующееся как средство коммуникации людей, познания и осознания мира, накопления и сохранения знаний» [19, с. 140].

В определенной степени это определение информации можно дополнить другим, которое дается В.В.Годиным и И.К.Корнеевым: информация позволяет уменьшать существующую в отношении окружающего мира степень неопределенности, неполноту знания, отчужденную от создателя и ставшую сообщением, воспроизводимую путем передачи различными способами.

Приведенные определения информации позволяют вычленить ее основные качественные характеристики:

- она несет знание об окружающем мире, уменьшает неопределенность о нем;
- она зафиксирована каким-либо способом, может существовать без автора и воспроизводиться в виде сообщения, которое выступает в качестве формы передачи сообщения;
- выступает в качестве средства коммуникации;
- позволяет не только познавать мир, но накапливать и сохранять знания об окружающем мире.

Социальная информация – это смысловая информация, то есть такая, которая перерабатывается человеческим сознанием и реализуется в деятельности людей; она обусловлена потребностями индивидов и интересами социальных групп, находящихся в постоянном общении между собой в процессе производства и всей общественной жизни. Социальная информация специфична не только с точки зрения своей природы, но и своего

циркулирования в обществе. Здесь взаимодействует бесчисленное множество информационных потоков, движущихся по разнообразным каналам.

Информация, используемая в социальном управлении, представляет собой сложную совокупность различных информаций, поступающих на разных этапах функционирования социальной системы. Поэтому важной задачей для эффективного управления является отбор нужной информации из представленного разнообразия.

Как и любой объект, информация обладает следующими характеристиками:

- содержанием;
- формой;
- пространственным расположением;
- временным расположением [10, с. 209].

Управленческой информацией считается такая, которая представляет собой совокупность сведений о процессах, протекающих внутри объекта управления, и о его окружении для обоснования и принятия управленческого решения [16, с. 268]. Управленческая информация включает новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижает уровень неопределенности и дает необходимые сведения для решения задач управления [150, с. 165].

Таким образом, целью информационной системы является производство необходимой для объекта управления информации, создание информационной и технической сред для осуществления процесса управления [136, с. 33].

Информация позволяет получать разнообразные сведения о состоянии управляющей и управляемой подсистемах организации, а также о результатах воздействия ее на систему в целом, взаимодействие с внешней средой. Обычно за точку начала информационного потока принимается орган управления [137, с. 465].

Совокупность составляющих информации в организации должна представлять собой систему для решения вопросов информационного обеспечения управления. Г.А.Титоренко, говоря об информационном контуре управления, помещает информацию об управляемом объекте, следующую только в одном направлении. В информационный контур управления он включает средства сбора, передачи, обработки и хранения информации, персонал, осуществляющий эти действия [3, с. 6]. Однако управляющая подсистема отправляет к управляемой подсистеме также информацию, определенную управляющим органом и необходимую для управляющего воздействия. Таким образом, управляющее воздействие также несет

определенную информацию, выступающую связующим звеном между двумя основными подсистемами системы управления, что схематично изображено на рис. 6.

Согласно закону информированности-упорядоченности, действующему в организации, чем большей достоверной, ценной и насыщенной информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большую вероятность она имеет для устойчивого функционирования (самосохранения) [94, с. 198]. Поэтому перед руководителями предприятий стоит задача сбора максимально доступной информации для принятия управленческих решений.

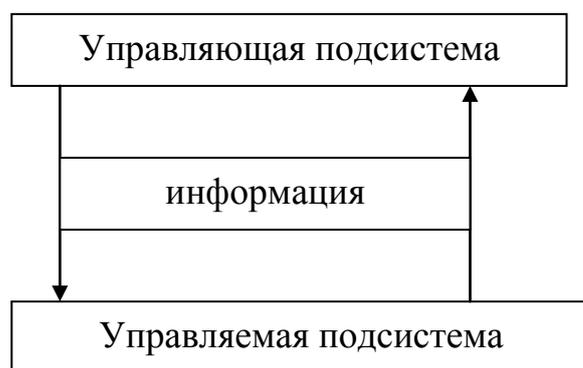


Рис. 6. Информация в системе управления

Однако стремление к максимальному количеству информации может привести к тому, что у руководства предприятия возникнут проблемы с определением ее необходимого количества и качества. Важным условием эффективности работы мониторинга является то, чтобы создать такой набор его компонентов, который бы не приводил к его избыточности. В соответствии со следствием из закона информированности-упорядоченности, достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к дезинформации [151, с. 137]. Это противоречие можно преодолеть при наличии на предприятии системы управленческого мониторинга.

Говоря об управленческой информации, Т.И.Шамова отмечает, что это такие данные, которые обладают для руководителя определенной новизной и требуют принятия управленческого решения [108]. На наш взгляд, некоторые информационные данные не требуют управленческого решения. Они, с одной стороны, могут помочь в его разработке, с другой – отражают состояние объекта (качество данных должно способствовать наиболее объективному отражению), что не требует принятия решения. Также можно отметить, что

новизна информации носит условный характер, так как использование данных в новых условиях и сочетаниях может давать новый эффект.

Процесс работы по совершенствованию информации должен проводиться систематически и при согласовании всех уровней и функциональных подразделений в организации. Особенно это важно при организации стратегического и текущего планирования.

Сбор информации является составляющей деятельности руководителя любой организации. Для эффективной работы, принятия оптимальных управленческих решений руководитель должен хорошо разбираться в достоинствах и недостатках системы управления организацией, обладать разнообразными данными, чтобы определять, где и какую информацию он сможет получить. Организация этого процесса должна начинаться с исследования системы управления.

Для исследования систем управления создание сети информационного обеспечения должно быть поставлено на первое место. Руководству организации надо определить уровень потребности в информации, решить проблемы ее сбора, обработки, хранения и передачи. Информационные данные должны приспособляться для целей управления организацией.

В последнее время внимание к проблемам информационного обеспечения управления усилилось. Однако интересными для нас остаются взгляды Ю.П.Васильева, посвятившего свою монографию, изданную в 1984 году, проблемам обеспечения системы управления внутрифирменной информацией. При организации работы по формированию информации Ю.П.Васильевым на первое место выдвигаются следующие задачи, которые стоят перед управлением в этом вопросе:

- определение содержания информации, требующейся для удовлетворения потребностей всех уровней руководства;
- определение последовательности выполнения всех процедур, связанных с составлением, обработкой, передачей и применением информации;
- выявление наиболее целесообразных форм управления внутрифирменной системой информации с учетом специфики деятельности данной фирмы и выработка конкретных рекомендаций по их внедрению;
- установление системы приоритета в обслуживании информацией разных уровней руководителей;
- разработка экономических, организационных и административных мер, способствующих более эффективному управлению внутрифирменной системой информации;

- разработка конкретных предложений по созданию системы обучения и повышения квалификации специалистов, занятых в сфере обработки, хранения и передачи информации [40, с. 137].

По нашему мнению, особое место в организации управления потоком информации на современном этапе занимают вопросы хранения информационных ресурсов, что должно входить в задачи руководителя при формировании системы информационного обеспечения управления.

В организации должна быть создана система сбора и хранения информации в соответствии с теми функциональными направлениями, которые являются главными в деятельности данной системы. Среди этих направлений можно выделить:

- информацию административно-распорядительную;
- информацию финансово-хозяйственную;
- информацию производственную;
- информацию правовую и инструктивно-методическую;
- информацию по персоналу;
- информацию общественно-организационную;
- информацию по организационно-воспитательной деятельности.

Как отмечается в работе, написанной под редакцией Т.И.Шамовой, возможен и другой подход к выделению блоков информации. По ее мнению, можно выделить два больших блока информации: стратегическая и оперативная [108]. Последняя, в свою очередь, подразделяется на тематическую и итоговую. Данный подход не противоречит описанному выше, так как перечисленные виды информации можно делить и по стратегическому, и оперативному назначению.

Для создания системы информации необходимо определить цель, содержание и объем, источники, формы сбора и хранения, сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни и конкретных лиц для использования в управлении.

Взаимодействие информационной системы и организации обычно происходит на двух уровнях (кроме того, что оно может быть как положительным, так и отрицательным):

- микроуровне, который выражается во влиянии на отдельных индивидуумов и их работу, а также на работу отделов;
- макроуровне – на всю организацию, отрасль и общество в целом [50, с. 129].

На наш взгляд, для решения вопросов формирования и развития информационной системы в организации в первую очередь необходимо

подготовить самих руководителей, которые не всегда достаточно подготовлены для организации такой работы. Для руководителя потребность в информации часто определяется, прежде всего, его личностными характеристиками, а также и теми обстоятельствами, в которых он находится, теми задачами, которые стоят перед ним и его организацией на данный момент.

Начальным этапом в исследовании системы управления является этап сбора информации. При наличии системы мониторинга в организации возможно использовать те данные, которые регулярно отслеживаются и охватывают все стороны ее жизнедеятельности, что значительно сократит затраты времени и достаточно быстро поможет получить те данные, которые необходимы для определения состояния управляемой системы. Первоначально необходим анализ общей ситуации, для чего надо собрать и проанализировать ту информацию, которая уже имеется по данному вопросу в целом. На этом этапе идет отслеживание идентичных проблем в идентичных ситуациях.

Одним из важнейших вопросов, которые должны решаться при организации сбора и использования информации, это вопрос о ее качестве. В литературе характеризуются те основные требования, которые должны предъявляться к информации. К ним относят:

- своевременность;
- доступность;
- достаточность;
- надежность;
- комплексность системы информации;
- адресность;
- правовая корректность;
- возможность многократного использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность [173, с. 122].

Кроме того, информация должна давать всестороннюю характеристику объекта, включающую как качественные, так и количественные данные, помогать руководителю в принятии управленческого решения. Поэтому она должна быть также релевантной для конкретной системы управления, что позволит быстро сориентироваться в потоке информационных данных.

Показатели в управлении играют важную роль и выполняют три функции: являются формой представления информации; средством анализа целей, ситуаций, проблем, решений; выступают в качестве средств мотивации и стимулирования.

Особое значение приобретают такие требования к информации, чтобы она была четкой, конкретной и позволяла бы в ситуации напряженного ритма работы получить быстро весь пакет необходимых данных. Кроме того, для исследования системы управления информация должна содержать как ретроспективные данные, так и те, которые позволяют определить возможные перспективы и оценить тенденции развития. Все эти возможности предоставляет система сложившегося в организации мониторинга.

В зависимости от той функции, для которой требуется информация, ее составляющие, объем и характеристики могут быть различными. Но при этом должна быть создана система информационного обеспечения, которая помогала бы в достаточно короткое время и без больших усилий получить требуемую информацию. Это может быть тогда, когда руководство сознательно нацелено на создание информационной системы на основе современных программных продуктов.

Руководитель определяет лиц, ответственных за сбор информации в различных источниках (в печатных публикациях, в Интернете, в документах, которые созданы или поступили в управляемую им организацию) и различной направленности. Ответственными могут быть как заместители руководителя, которые отслеживают освещение исследований в соответствии с их функциональными обязанностями, так и руководители структурных подразделений, отделов, работники библиотеки и др. Кроме того, информационное обеспечение может создаваться с различными целями:

- составлять различные тематические каталоги проблемной направленности;
- собирать, изучать, анализировать передовой опыт, классифицировать его;
- формировать банк данных передовых научных идей;
- составлять сравнительные характеристики конкурентов;
- осуществлять сбор различных разработок как в своей организации, так и созданных другими и др.

Возможны следующие виды представления подготовленной информации для удобства пользования ею руководителем или другим заинтересованным лицом:

- информационное сообщение;
- аналитическая справка;
- обзор;
- реферат;
- экспресс-бюллетень;
- тематическая подборка;

- таблица;
- схема;
- диаграмма.

Особое значение сегодня приобретает использование современных информационных технологий, способствующих более эффективному использованию имеющейся информации и расширению доступа к ней. В организации следует создавать условия для формирования компьютерных баз данных, применять современные компьютерные программы, электронные библиотечные каталоги, где представленная литература снабжена аннотациями.

Однако не всегда руководитель в состоянии определить не только объем требуемой информации, но и то, какая информация ему, может быть, будет нужна в будущем, какая имеется в наличии. Для этого необходимо, чтобы вся информация поступала в определенный банк данных (или картотеку), где была бы сгруппирована по определенным признакам. Далее необходимо провести анализ полученной информации, выявить релевантные данные и те, которые отсутствуют в настоящий момент, но будут необходимы для решения уже имеющихся проблем или возникновения возможных, а также для принятия по ней необходимого управленческого решения. Проведение анализа требуемой информации приведет к тому, что будут определены отсутствующие данные. На этом же этапе необходимо оценить сложность сбора требуемой информации.

На следующем этапе проводится систематизация и классификация информации, которая имеется и может быть собрана. В основу классификации можно положить основные подходы, которые уже разработаны Р.А.Фатхутдиновым. Среди возможных критериев классификации им называются следующие:

- по объекту (показатели качества товара, работ или услуг, их ресурсоемкость, материально-техническое оснащение, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.);
- по принадлежности к подсистеме системы менеджмента (показатели по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономическим факторам, функциональной и обеспечивающей подсистемам, управляющей подсистеме, внешней среде, связанной с управлением и др.);
- по форме передачи информации (вербальная и невербальная);
- по изменчивости во времени (условно-постоянная и условно-переменная);

- по способу передачи (спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.);
- по режиму передачи (в нерегламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки);
- по назначению (экономическая, организационная, техническая, финансовая, социальная и др.);
- по стадиям жизненного цикла товара (добавим – по стадиям жизненного цикла организации);
- по отношению объекта управления к субъекту (между организацией и внешней средой, между подразделениями по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации) [173, с. 121 – 122].

К этому перечню добавим другие критериальные основания классификации информации:

- по уровням управления (административно-управленческая, коллективно-коллегиальная, самоуправления);
- по степени отношения к целям управления (стратегическая, тактическая или оперативная).

Можно выделить и другие подходы, которые будут отражать важные для руководства организации информационные материалы и документы. Это вызвано большим объемом информационных документов, с которыми приходится иметь дело руководителям.

Однако в данных массивах возможно дублирование информации, что скажется на усложнении работы руководителя, трудностях в определении и отборе необходимой информации. Более целесообразно будет остановиться только на одном из предложенных массивов информации, выделенных по критериям классификации, и дополнить его другими необходимыми блоками. Для удобства, быстроты поиска и использования этой информации можно будет установить буквенные или буквенно-цифровые кодовые обозначения для каждой группы документов. Можно предложить следующую индексацию их:

- для документов, указанных в номенклатурном перечне, сохранить нумерацию, указав перед номером дел индекс «Н»;
- информация о рабочем процессе, результатах деятельности обозначается индексом «Р»;
- информация о конкурентах, рынке – «К»;
- информация по работе с персоналом, ее можно обозначить индексом «П»;
- общеметодическая информация может кодироваться индексом «О»;

- информация по теории управления может начинаться с индекса «Т»;
- информация об инновациях может кодироваться индексом «И» с соответствующим числовым обозначением сферы применения;
- информация по результатам социальной работы обозначается индексом «С»;
- информационное обеспечение материально-хозяйственной деятельности использует индекс «Х».

Применение данных кодовых обозначений в совокупности с цифровыми кодами позволяет группировать информацию и на этой основе создавать системы управления базами данных на компьютере и формировать не только компьютерную сеть организации, но и на муниципальном уровне управления.

Большую роль в использовании информационных технологий в управлении должны сыграть пакеты управленческих компьютерных программ, применимые для разных типов организаций. Сегодня предлагается широкий спектр таких программ, которые постоянно совершенствуются, возможности их расширяются. Так как характеристика различных программных продуктов выходит за рамки исследования, то не будем называть конкретные из них.

При условии, что не хватает необходимой для работы информации, возникает необходимость в следующем этапе, который служит для того, чтобы разработать методики сбора первичной информации, среди которых могут быть названы различные социологические методы исследования: опросы (устные и письменные), тестирование, эксперименты, наблюдения, многообразные экспертные методы. Возможно, потребуется дополнительный анализ документов. В современной научной литературе приводится достаточное количество разнообразных методик и инструментария для их проведения, которые позволяют организовать те или иные исследования в организации в соответствии с возникшими проблемами. Крупные организации могут приглашать консультантов или иметь в штате специалистов, которые могут проводить подобные исследования.

Представляется, что полученную информацию и сгруппированную описанным образом можно использовать для решения поставленных задач с наибольшей эффективностью. При этом надо учитывать, что одни из данных используются регулярно, другие – от случая к случаю. Создание каждого документа, каждого информационного материала требует больших затрат усилий и времени руководителя. Поэтому важным фактором является определение того, насколько используется эта информация, нужна ли она в работе управленческих кадров. Для определения коэффициентов эффективности работы с информацией руководители могут использовать

различные формулы. Они разработаны для руководителей предприятий и приводятся в работе М.В.Мельник [107, с. 133]. Например, формула, позволяющая определить коэффициент абсолютного использования информации ( $K_{a.u}$ ), выглядит следующим образом:

$$K_{a.u} = \frac{I_{исп}}{I_{вход}},$$

где:  $I_{исп}$  – общее количество случаев использования документа (показателей);  $I_{вход}$  – общее количество имеющихся документов (показателей). Полученный коэффициент абсолютного использования информации оптимально должен равняться единице. На наш взгляд, в числителе данной формулы целесообразно показать общее количество использованных документов. Тогда полученный результат покажет, насколько эффективна имеющаяся в организации система документационного обеспечения. Чем меньше единицы  $K_{a.u}$ , тем необходимее пересмотреть состав документов, создаваемых в системе управления с целью определения лишних, ненужных. Это позволит освободить сотрудников от ненужной «бумажной» работы.

Руководитель при создании системы информационного обеспечения деятельности организации должен рассмотреть вопрос о распространении информации. Обычно этому не всегда уделяется необходимое внимание и до конца не прорабатывается руководством организации, а порой и просто игнорируется. На основе общих подходов для каждой конкретной организации должна составляться своя схема распространения информации. Именно на данном этапе решаются такие вопросы, как каналы распространения информации и ее получатели, строится система циркуляции информационных потоков, способствующая быстрому и целенаправленному получению информации, уточняются коммуникационные каналы и связи.

Важную роль в этом вопросе играет проблема налаженности коммуникационных каналов распространения информационных данных, которая должна быть представлена единой системой. Эта система должна быть доведена до сведения всех членов коллектива организации.

В практике работы организаций обычно вопросам, связанным с коммуникационным процессом, практически не уделяется внимание. В основном система взаимодействий отражена только на уровне структуры управления, которая сейчас имеется практически во всех организациях, но существует часто только для работы администрации и носит формальный характер.

Таким образом, рассмотренная система работы руководства организации с информацией при исследовании системы управления и при создании информационной системы может быть представлена в виде общей схемы работы с информацией руководителя. Она включает в себя ряд последовательных этапов: сбора, обработки, хранения и распространения информации. Схематично порядок организации работы с информацией руководителя и ее содержание показан на рис. 7.

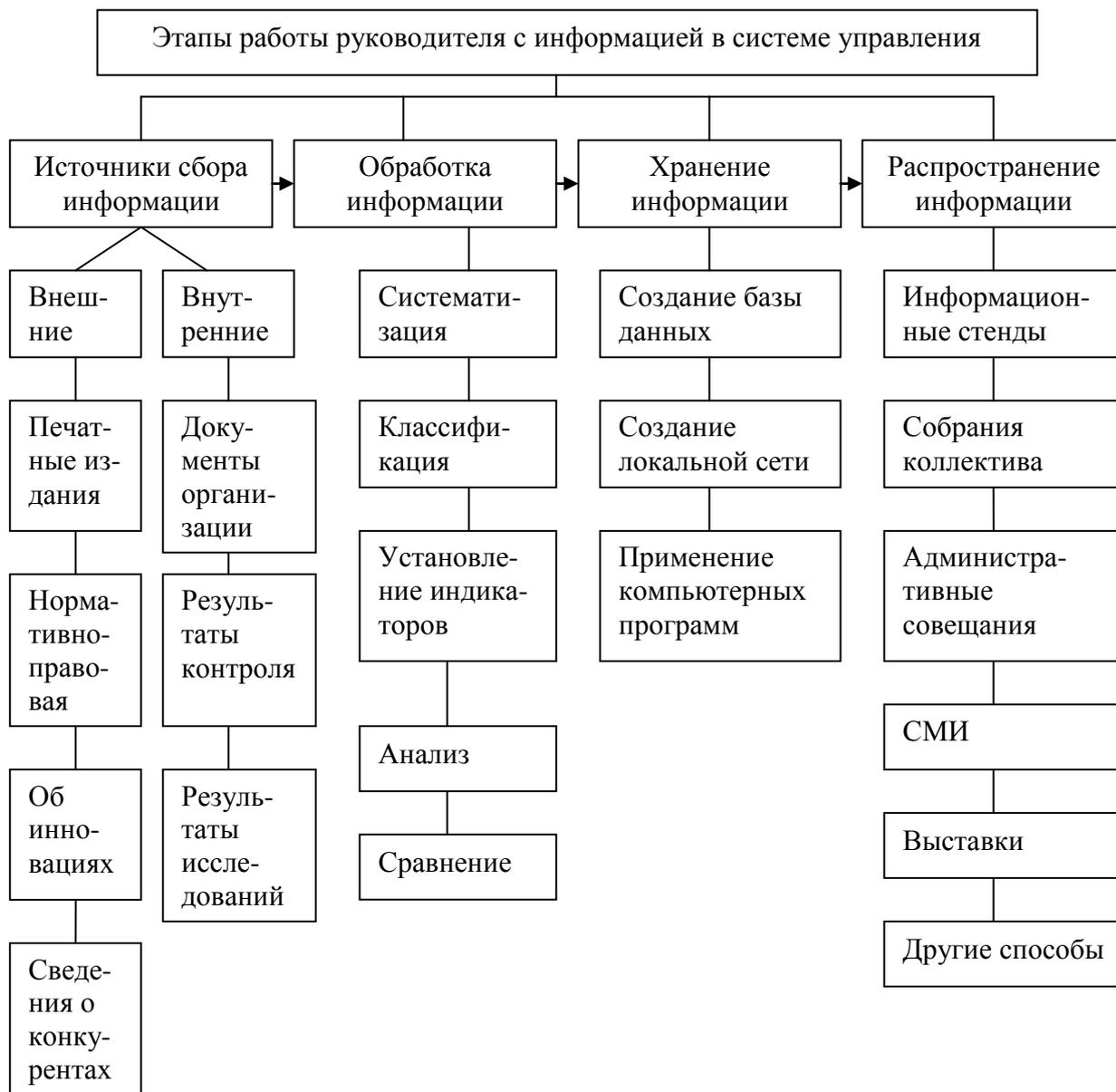


Рис. 7. Последовательность работы руководителя с информацией

При сборе информации возможно использование как внутренних источников, включающих в себя официальную документацию, результаты проводимого внутреннего и внешнего контроля (аудита) всех сфер

деятельности, так и результаты проводимых социологических, психологических и других исследований. К внешним источникам информации отнесем разноплановые печатные издания для работников данной отрасли, официальные документы вышестоящих организаций, нормативные акты, документы и материалы, созданные в процессе деятельности других организаций (приказы, распоряжения и др.).

При обработке информации возможна организация следующих видов деятельности: систематизация, классификация, установление индикаторов, сравнение, анализ. Обработка необходима для создания программного обеспечения информационной составляющей управления. При хранении на бумажных носителях обработка информации способствует структуризации информации. Выполнение условий этого этапа создает основания для перехода к следующему.

При качественной обработке руководителю легче осуществить выбор необходимой для его работы информации и использовать ее. Для хранения информации и удобства пользования ею создается база данных, которая может быть представлена как в компьютерном, так и в бумажном (картотека) варианте. Возможно использование разнообразных компьютерных программ и локальной сети организации. Большую помощь в работе оказывают локальные сети, к которым подключаются все компьютеры организации, позволяющие экономить время на получение информации из разных подразделений.

По мнению Р.Л.Дафта, управленческие информационные системы представляют собой компьютерные системы, представляющие информацию и помогающие принятию управленческих решений. Они включают системы сбора информации, системы поддержки решений и исполнительные информационные системы, делают принятие решений более быстрым и эффективным [56, с. 336].

Распространение информации осуществляется по разным направлениям: для вышестоящих организаций, среди жителей микрорайона, города или района, среди потребителей, конкурентов, персонала и т.д. Для этого возможно использование различных способов и каналов в зависимости от необходимого уровня распространения информации: различные собрания и совещания, публикации в печатных изданиях, в Интернете и других средствах массовой информации, издание различных рекламных материалов (брошюр, листовок, буклетов и т.п.), размещение на информационных стендах и т.п.

Система информационного обеспечения управления только тогда будет полной, когда сбор, обработка и анализ информации будет проводиться

регулярно. Это подводит к выводу о необходимости формирования системы мониторинга, которая должна стать особым элементом информационной системы в управляющей подсистеме организации, позволяющей решить проблему информационной недостаточности руководителей.

Охватывая составляющие показатели как внешней, так и внутренней среды данной системы, мониторинг отражает информационные данные в динамике развития и позволяет наладить систематическое отслеживание всех основных параметров организационной системы. Поэтому, будучи частью информационной системы организации, данные мониторинга должны включаться в общую систему информации и активно использоваться руководителем в его повседневной деятельности. Место мониторинга в информационной системе управления организацией показано на рис. 8.

Из приведенной схемы видно, что управляющая подсистема системы управления определяет составляющие мониторинга внешней и внутренней среды и организует его проведение и обратную связь с управляемой подсистемой. Данные мониторинга входят в информационную систему организации. Информация для управляющей подсистемы формируется как мониторинговыми, так и отдельными данными, поступающими из внешней среды и из управляемой подсистемы, представляющей собой внутреннюю среду. В свою очередь, управляющая подсистема должна иметь данные и о себе.

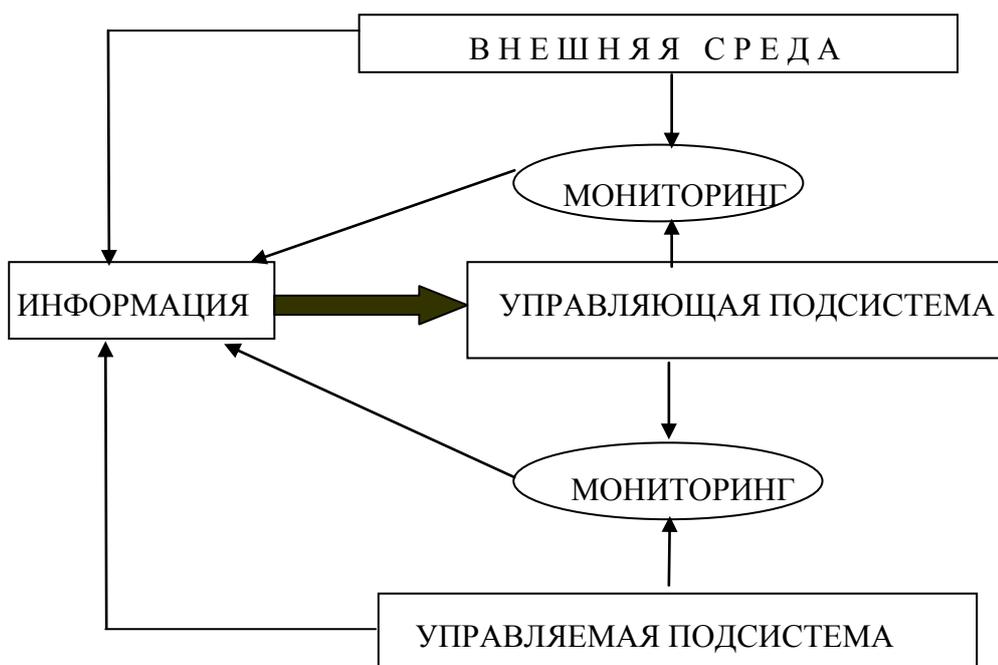


Рис. 8. Мониторинг в информационной системе управления

Предложенная схема показывает различие между информацией и мониторингом, который в данном случае выступает в качестве составной части информационной системы управления организации.

Таким образом, приведенная схема показывает взаимосвязь информации и мониторинга с системой управления организации. Для того чтобы сформировать систему мониторинга, необходимо определить те направления управленческой деятельности или объекты, которые будут систематически отслеживаться. Далее определяются те критерии (индикаторы), на основе которых полученная информация будет сравниваться. На основе выделенных критериев (индикаторов) необходимо определить исходное состояние исследуемого объекта, что будет служить основанием для сравнения. Важным моментом в дальнейшем является определение методики сбора информации. В каждом конкретном случае выбираются те методики, которые позволяют быстро, в полном объеме и достаточно объективно получить необходимые сведения. Полученная мониторинговая информация должна быть преобразована в такую, которая удобна для использования системой управления.

Далее идет анализ и прогнозирование развития исследуемого направления деятельности организации, планирование деятельности по достижению тех направлений развития, которые являются наиболее оптимальными. Руководство осуществляет контроль всех сторон деятельности организации, насколько результативно она работает. Мониторинговая информация выступает в качестве механизма контроля, позволяющая сравнивать реальное состояние организации с запланированным.

Чтобы система мониторинга работала, руководству организации необходимо включать в планирование вопросы сбора и анализа информации с целью систематизации своей работы и всей системы в целом. Наибольшее количество времени займет процесс построения такой системы. Но, сформировав ее, руководство организации в последующем сэкономит гораздо больше времени при поиске информационных данных, их качественного состава.

Таким образом, одним из условий эффективного управления должен стать единый банк информационных данных. Высокая эффективность управления может быть достигнута лишь тогда, когда руководитель хорошо ориентируется в сложившейся ситуации, компетентен в решении вопросов планирования и прогнозирования, чего нельзя добиться, не решив вопросов изучения имеющейся системы управления. Для этого необходимо создание системы информационного обеспечения организации, составной и важной частью которой является мониторинг, концепция которого будет рассмотрена далее.

## **Глава 2. Управленческий мониторинг в системе функций управления**

Понимание сущности функций управления необходимо для эффективной деятельности руководителя. Четкое определение сущности управленческих функций позволяет понять сущность механизма управления и оптимально построить систему управления в организации. При этом сложность работы руководителя организации и многообразие проблем, которые ему приходится решать в процессе управленческой деятельности, многогранность и многоступенчатость отношений, которые складываются как внутри организации, так и с ее внешней средой, приводят к тому, что до сих пор нет единства ни в самом понимании сущности управленческих функций, ни в определении их разновидностей. Поэтому одной из проблем теории управления выступает отсутствие четких характеристик свойств функции управления и необходимость разработки оснований для их понимания и использования.

### **2.1. Понятие «функция управления», ее разновидности и взаимодействие**

Любой руководитель занимается многообразной деятельностью, достаточно разноплановой, которая охватывает разные стороны социальной действительности. При этом принято говорить о том, что каждый из руководителей выполняет функции управления, объединяющие сущность управленческой деятельности. Содержание системы управления определяется составом функций управления, реализуемых системой управления в организациях. Однако существуют разные подходы к этому понятию. Для того чтобы определиться с ним, сначала раскроем суть понятия «функция».

Слово «функция» происходит от латинского *function* и переводится как исполнение, свершение, осуществление, отправление, деятельность. С английского *function* переводится как назначение, должностные обязанности, обряд, церемония, выполнять функции, функционировать, действовать. Это понятие широко используется в математике, биологии, медицине, лингвистике, экономике, философии, социологии и др. В каждой из этих наук в понятие функции вкладывается свое содержание. Например, в математике является одним из основных понятий, выражающее зависимость одних переменных величин от других [105, с. 615], в лингвистике – назначение, роль (иногда значение) языковой единицы или элемента языковой структуры [33, с. 1700], в биологии – это специфическая работа органа или вообще деятельность или отправление организма.

В социологической энциклопедии приводятся три значения функции, которые используются в социологии:

- Роль, выполняемая определенным субъектом социальной системы в ее организации как целого, осуществление целей и интересов социальных групп и классов.
- Зависимость между различными социальными процессами, выраженная в функциональной зависимости переменных.
- Стандартизированное социальное действие, регулируемое определенными нормами и контролируемое социальными институтами [137, с. 603].

С точки зрения социологии организаций функция также понимается как вклад некоторой структурной единицы в деятельность социальной системы для достижения целей этой системы [177, с. 379].

С точки зрения социально-экономических дисциплин функция – это:

- обязанность, круг деятельности, назначение, роль [152, с. 666];
- внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений [34, с. 1700];
- вид выполняемой работы [173, с. 278];
- устойчивый способ активного взаимоотношения вещей, при котором изменения одних объектов приводят к изменениям других [137, с. 603].

Обобщая приведенные определения, скажем, что функция – это определенный вид активного деятельностного воздействия на какие-либо объекты, связанные со свойствами воздействующего субъекта.

Опираясь на предложенное определение функции, проведем анализ существующих в научной литературе подходов к понятию «функция управления» (control function).

Функции управления рассматриваются с точки зрения различных наук: теории организации, теории управления, социологии управления, менеджмента и др.

Впервые функции управления были выделены в начале XX века сторонниками школы научного управления, более подробно описаны школой административного управления, в частности А.Файолем. В 1916 году вышла его книга «Общее и промышленное управление», которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека. В этой работе А.Файоль выделил шесть групп операций и назвал их существенными функциями. С точки зрения управления он выделил группу административных функций, к которым отнес предвидение, организацию, распорядительство,

координирование и контроль. А.Файоль считал, что руководитель управляет, выполняя перечисленные функции [170, с. 9 - 12].

Однако, выделив основные направления управленческой деятельности, А.Файоль не сформулировал сущностного определения управленческих функций. И до настоящего времени нет единства мнения о том, что представляет собой содержание этого понятия среди современных исследователей, у которых нет единодушия как в вопросе сущностного понимания функций управления, так и о их составе.

Для того чтобы определиться с понятием «функция управления», рассмотрим существующие подходы к нему у различных авторов.

В данном исследовании рассматриваются функции, выполняемые руководителями фирм, предприятий и учреждений, которые относятся к социально-экономическим организационным системам. Поэтому в работе используем термин «организация», которым объединяем все эти понятия.

Первоначально отметим, что отдельные авторы, рассматривая это понятие, говорят об одной (вообще) функции, другие же дают определение сразу всей совокупности управленческих функций. На наш взгляд, последнее не совсем оправдано, так как необходимо сначала определиться с единичным понятием, чтобы затем рассматривать всю совокупность функций управления, называя их разновидности и раскрывая их характеристики.

С точки зрения менеджмента Н.И.Кабушкин определяет функции управления как конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности [71, с. 65].

Функции управления возникают в результате определения состава общих задач систем управления, которые решаются при создании и в процессе функционирования организации. Речь идет о таких задачах систем управления, состав и содержание которых в минимальной степени зависят от специфики деятельности (масштабов, отраслевой принадлежности, назначения и т.п.) и составляют содержание любого процесса управления. Многообразие организаций, их сложность и разнообразие условий их функционирования чрезвычайно затрудняют любую попытку типизации процессов управления ими и регламентации всего состава функций систем управления.

Предметные, процессуальные и социально-психологические аспекты управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему функций управления, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на осуществляемые в организации процессы. Можно приводить

множество существующих определений функции управления, которые дают различные авторы. Поэтому выделим некоторые наиболее характерные, акцентирующие внимание на различных аспектах понятия и проанализируем их. Для удобства проведения анализа сведем 14 различных определений исследуемого понятия в таблицу 3, в которой дадим сущность определения и его автора.

Таблица 3

Подходы к определению сущности понятия «функция управления»

№ п/п	Источник	Сущность определения
1.	Кабушкин И.Н. «Основы менеджмента»	Конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ
2.	Теория управления	Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами
3.	Основы современного социального управления	Конкретные направления управленческой деятельности, характеризующиеся обособленным комплексом задач и осуществляемые специальными приемами и способами
4.	Управление организацией	Составные части любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации
5.	Анфилатов В.С. и др. «Системный анализ в управлении»	Устойчивая, упорядоченная совокупность операций, основанная на разделении труда в управлении
6.	Лафта Дж.К. «Менеджмент»	Относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности
7.	Основы современного социального управления	Конкретные направления деятельности, виды управленческой деятельности, объективно необходимые для обеспечения установленного воздействия субъекта управления на объект управления
8.	Карпова Т.В. «Системные принципы объекта управления»	Однородный вид деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования и выделенный по определенному принципу

№ п/п	Источник	Сущность определения
9.	Огарков А.А. «Теория управления организацией»	Результат вертикального и горизонтального разделения труда в организации. Направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами
10.	Максимцов М.М., Игнатъева А.В. «Менеджмент»	Однородный вид управленческой деятельности, объективно необходимый для реализации целей функционирования и выделенный по определенному признаку; составная часть процесса управления
11.	Белоусов Р.А., Селезнев А.З. «Основы научного управления социально-экономическими процессами»	Внешнее проявление управленческих отношений, деятельность по целенаправленному регулированию производственно-технических и социально-экономических процессов
12.	Румянцева Е.Е. «Новая экономическая энциклопедия»	Относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимые управленческие воздействия, образуют цикл управления
13.	Гончаров В.И. «Менеджмент»	Управленческие действия, направленные на решение конкретных производственных и социальных задач для достижения целей организации

Проводя анализ приведенных определений управленческой функции, можно вывести черты, объединяющие их. Для всех анализируемых определений характерны следующие подходы к тому, что представляет собой функция управления:

- Вид управленческой деятельности. Это отмечается практически во всех определениях.
- Функция управления представляет собой однородность действий, сформированная в результате единства ее содержания, определяется характером решаемых задач и используемой информацией.
- Это объективно необходимый вид деятельности, без которого не может существовать организация.
- В ходе реализации этих функций осуществляется управленческое воздействие на объект (будь то организация в целом или ее отдельные составляющие).

- Это такой вид деятельности, который выполняется относительно самостоятельно, имеет специализированный характер и обособлен от других видов деятельности.
- Это совокупность специальных действий по управлению определенным объектом.
- Для реализации этого вида деятельности используются специальные приемы и способы.

Кроме перечисленных составляющих, характеризующих функцию управления, на наш взгляд, для нее характерно также воздействие на управляющую подсистему в результате реализации функции управления.

Давая определение исследуемому понятию, надо указать также, каковы могут быть цели и результаты этого воздействия, т.е. для чего осуществляется управленческое воздействие и реализация управленческой функции.

Исходя из проведенного анализа приведенных определений и сделанных замечаний, сформулируем следующее определение управленческой функции: это самостоятельная часть деятельности, осуществляемая со стороны управляющей подсистемы организации и характеризующаяся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на управляемую подсистему как объект управления на основе единства используемой информации с целью упорядочения и оптимизации ее работы. Схематичное изображение сущности предлагаемого определения управленческой функции приводится на рис. 9.

Таким образом, важными акцентами предлагаемого определения управленческой функции является взаимодействие между двумя подсистемами системы управления: управляющей и управляемой, в которой первая выступает в качестве активной составляющей и определяющей деятельность второй. Помимо традиционного, выступающего в характеристике функции управления, определения сложности и однородности деятельности в процессе выполнения управленческой функции, отметим важность использования информации для реализации любой разновидности данных функций. И последнее, что является важным при определении функции управления – это ее целевое назначение, то есть для чего она применяется. Управленческое воздействие при реализации функции управления необходимо для упорядочения и оптимизации работы социальной системы.

Функция управления возникает в результате усложнения, разделения и кооперации управленческой деятельности в результате воздействия на объект управления со стороны его субъекта. Функции управления и установление объема работ по каждой из них являются основой для формирования структуры

организационной системы и взаимодействия ее компонентов, т.е. формирования функциональных и линейных зависимостей.

Дифференциация функций управления позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления. Функции управления имеют универсальный характер, то есть применимы к любому объекту управления.

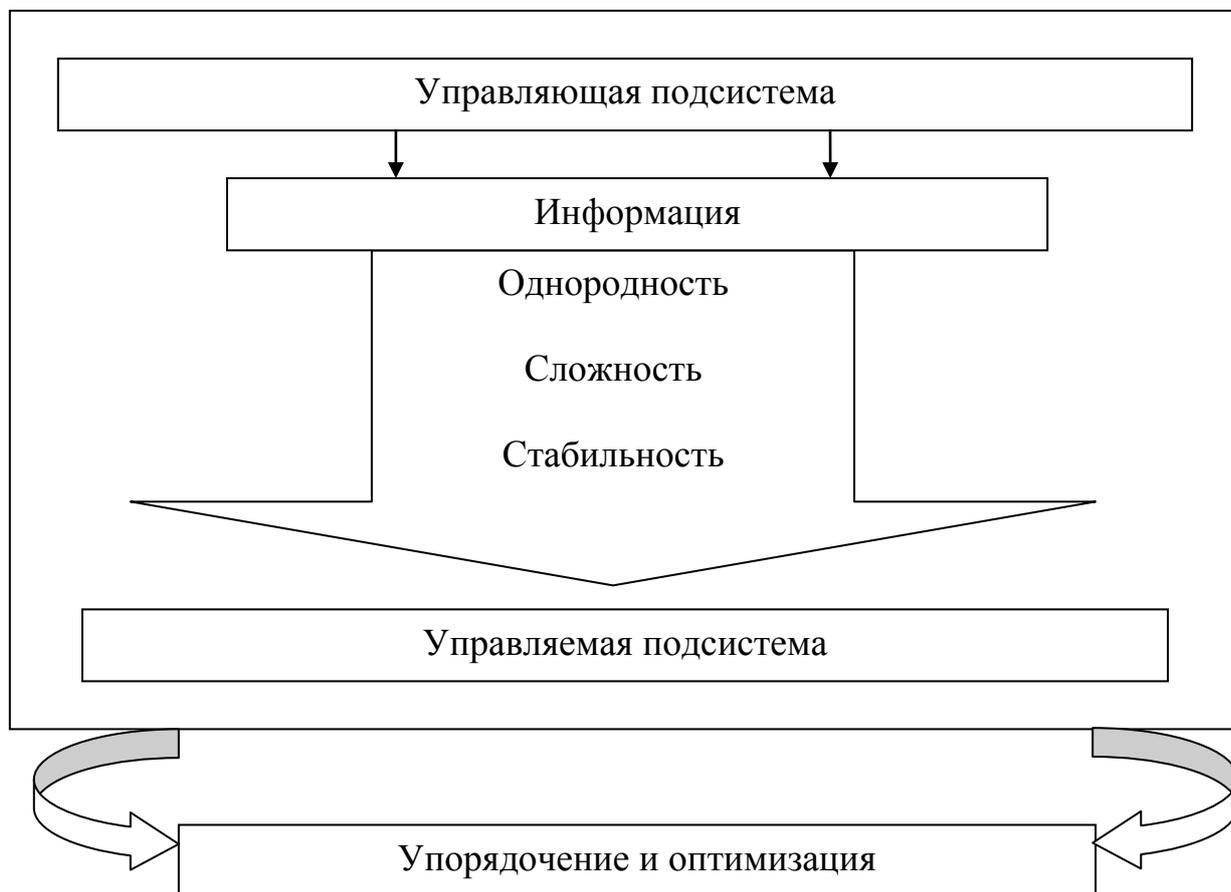


Рис. 9. Сущность понятия «функция управления»

В процессе управления выполняется совокупность управленческих функций. По подсчетам А.И. Кравченко и И.О. Тюриной разные авторы различают от 10 до 25 функций управления [85, с. 172].

К перечню функций управления постоянно добавляются новые. Например, Э.М. Коротков к традиционно выделяемым функциям управления прибавляет и обосновывает необходимость реализации управляющей подсистемой функции исследования. В частности, он отмечает, что в процессах развития управления возникают новые реальности и новые потребности, которые определенным образом отражаются и на содержании управления. Сегодня одной из основных функций управления становится также функция исследования. Она является

следствием возрастающей динамичности и диверсификации управления, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении [82, с. 35].

Наличие такого значительного количества функций требует их содержательной классификации. Классификация функций управления является научной абстракцией, которая способствует выведению и обоснованию устойчивой взаимосвязи и взаимообусловленности всех функций управления.

Обзор существующих подходов к типологии управленческих функций приводится в таблице 4. За основу выделения классов функций управления положены различные факторы, позволяющие объединять эти функции в различные группы, которые могут пересекаться между собой. То есть в одну и ту же группу функций могут включаться различные виды управленческой деятельности. Проведение многокритериальной классификации в данном случае позволяет систематизировать разновидности функций управления, свести все их многообразие к сравнительно небольшому числу. Приведенная классификация строится на максимально сходных друг с другом существенных признаках всей совокупности функций управления. При этом она является достаточно устойчивой и гибкой для своего сохранения в условиях, если появятся новые функции.

Таблица 4

#### Классификация управленческих функций

№ п/п	Критерии классификации	Виды управленческих функций
1.	По общим значениям	- целевые (направленность к определенной цели) -организационные
2.	По охвату объекта и содержанию управленческой деятельности	- общие - конкретные (специальные)
3.	По уровням управленческой деятельности (по Т.Парсонсу)	- технический - управленческий - институциональный
4.	В зависимости от организационной роли функции	- интеграция - дифференциация
5.	По направленности деятельности	- интрафункция (направленность на внутреннюю среду) - инфрафункция (направленность на внешнюю среду)
6.	По сфере применения	- экономические - социально-психологические - организационные - технологические

№ п/п	Критерии классификации	Виды управленческих функций
7.	В зависимости от этапа производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка</li> <li>- производство</li> <li>- обеспечение</li> <li>- складирование</li> <li>- реализация</li> </ul>
8.	По масштабам временного охвата	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегические</li> <li>- тактические</li> <li>- оперативные</li> </ul>
9.	По этапам процесса управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- целеполагание</li> <li>- определение ситуации</li> <li>- определение проблемы</li> <li>- определение альтернатив</li> <li>- выбор из альтернатив</li> </ul>
10.	По замкнутому циклу управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятие управленческого решения</li> <li>- реализация управленческого решения</li> <li>- контроль за реализацией управленческого решения</li> </ul>
11.	По социальной направленности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организационно-техническая</li> <li>- социально-экономическая</li> </ul>
12.	От сферы развития объекта управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- функции управления экономическими процессами</li> <li>- функции управления технологическими процессами</li> <li>- функции управления социально-психологическими процессами;</li> <li>- функции управления организационными процессами</li> </ul>
13.	Функции делового управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие</li> <li>- маркетинг</li> <li>- производство</li> <li>- контроль</li> </ul>
14.	По стадиям управленческого процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление технической подготовкой производства</li> <li>- организация производства</li> <li>- оперативное управление производства</li> <li>- организация метрологического обеспечения</li> <li>- технический контроль и испытания</li> <li>- сбыт продукции</li> </ul>
15.	По элементам производственного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управление трудовыми ресурсами (функции управления кадрами)</li> <li>- управление техникой и технологией производства</li> <li>- управление материальными ресурсами</li> <li>- управление финансовыми ресурсами</li> </ul>
16.	По значимости для системы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- главная (для ее осуществления создан объект управления)</li> <li>- основные (необходимые для реализации главной функции)</li> <li>- вспомогательные (способствуют осуществлению основной функции управления)</li> </ul>

Существуют и другие подходы к типологии всей разновидности управленческих функций. В теоретических работах и практической деятельности используются различные систематизации функций управления. Например, в работах: В.Р.Веснина [45, с. 40 - 46], А.Л.Емельяновой [60, с. 68 - 70], Н.И.Кабушкина [71, с. 65 - 77].

Интересной представляется систематизация, представленная в работе А.К.Казанцева, В.И.Малюка и Л.С.Серова, которые выделяют три группы функций менеджмента: предметные (основные), процессуальные и социально-психологические [72, с. 14].

Предметные (основные) функции управления являются наиболее общими для всех видов и любых условий деятельности организаций, отражая содержание основных стадий и выделяя предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. Успешный менеджмент в любой организационной системе должен предусматривать осуществление следующих предметных функций: формирование целей, планирование, организация и контроль.

Приведенные в таблице 4 группировки показывают, что в зависимости от выбранного критерия можно выделять разнообразные виды управленческих функций.

Для данного исследования рассмотрим выделение функций управления по критерию охвата объекта. На основании данного разделения выделяют общие и конкретные (их иногда называют еще специфическими или специальными) функции управления, каждая из которых может быть разделена на ряд процедур, а процедура может включать несколько операций. Иногда по данному критерию выделяют также специальные функции управления [80], что, на наш взгляд, не совсем оправдано, так как не всегда четко проводится граница в этом случае между общими и конкретными, между конкретными и специальными функциями.

Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 по этапам (стадиям) управления выделяются общие функции, и к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

При этом ГОСТ определяет перечень конкретных функций управления по сферам деятельности и рекомендует следующий их состав:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;

- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Сходство между общими и конкретными функциями состоит в том, что и те и другие – это определенный вид работ, круг обязанностей и видов деятельности. Общие и конкретные функции выполняются одновременно и преследуют единые цели. Основное отличие общей функции управления от конкретной заключается в том, что любая производственно-хозяйственная задача (конкретная функция) решается с помощью типовых элементов управленческого цикла (общих функций управления). И наоборот: совокупность общих функций управления призвана реализовать любую конкретную функцию управления. Для конкретных функций объектом воздействия являются отдельные, определенные части производства, для общих – вся организационная система.

Конкретные функции характерны для определенных видов деятельности. Эти функции выделяются в результате детализации общих функций управления. Под ними понимаются такие функции, которые отражают специфику той или иной организации [122, с. 84]. Под ними обычно понимают управление:

- основными производственными процессами;
- вспомогательными и обслуживающими процессами;
- оперативное (производством);
- технической подготовкой производства;
- сбыт продукции и др. [67, с. 110].

К разновидностям этих функций относят и маркетинг, и снабжение, и финансовый менеджмент, и управление персоналом, и инновационную деятельность. Поскольку каждая отдельная функция характеризует специфическую управленческую деятельность, то совокупность таких функций позволяет формировать конкретную систему управления. Таким образом, конкретные функции проявляются на конкретных этапах процесса управления, а также при воздействии на социальные и материальные условия их реализации. Масштаб конкретных функций, отражающих самостоятельность и специфику каждого этапа системы управления, зависит от степени детализации управленческой деятельности. Чем глубже изучается определенная система, тем большее количество конкретных функций следует определять и анализировать [161, с. 30 - 31].

Конкретные функции управления выделяются в процессе приложения общих управленческих функций на особенности объектов управления. Поэтому перечень этих функций зависит от всей совокупности элементов и подсистем организации и детализации самих функций.

Согласимся с мнением В.И.Франчука, считающего, что функции управления не являются универсальными и зависят от вида рассматриваемой организации. Различие функций управления вытекает из различия управляемых объектов [175, с. 70]. Однако это положение, на наш взгляд, может быть приемлемо только к конкретным функциям управления. Общие функции характеризуются именно возможностью их применения как к любому объекту управления, так и к любому виду управленческой деятельности.

Для реализации любой конкретной функции управления необходима совокупность общих функций управления. Под общими (или основными) понимают такие функции, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации [166, с. 70]. Так как в данной работе основное внимание уделено мониторингу как основной функции, то рассмотрим более подробно характеристику других функций.

Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главной их особенностью является то, что каждая основная функция представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы [109, с. 154].

Общие функции взаимосвязаны (детерминированы), располагаются друг за другом в определенной последовательности. Всякая предыдущая функция является необходимой предпосылкой последующей. В качестве системного понятия функции были определены как свойства системы в динамике, приводящие к достижению цели системы. Таким свойством обладает только процесс. Отсюда можно сделать вывод о том, что реализация функций управления образует процесс управления, обеспечивающий достижение цели системы.

Основные функции управления имеют свою специфику. В.Н.Парахина и Л.И.Ушвицкий, говоря об основных характерных чертах общих функций управления, выделяют следующие их особенности:

- 1) они всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия;
- 2) они не зависят от объекта воздействия и применимы к любым социально-экономическим системам или процессам, а также к самим функциям и процессам управления;
- 3) между этими функциями нет жестких, однозначных границ, так как один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций, имеет место их тесное взаимопереплетение;
- 4) в структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес [124, с. 271].

До сих пор нет единства среди исследователей как по перечню конкретных, так и общих функций управления.

Наличие различных классификаций приводит к тому, что и общие функции управления называются по-разному. Тем не менее, можно упорядочить существующие различия в этих классификациях:

- 1) выделяется или нет координация как самостоятельная функция управления;
- 2) выделяются или нет связующие процессы (процесс принятия решений и коммуникаций) или они выступают как процессы реализации функций управления;
- 3) выделяется или нет руководство (лидерство) как самостоятельная деятельность;
- 4) называется различное число категорий, в которое собираются функции управления [162, с. 267 - 268].

Общие функции управления всегда применяются ко всем видам управленческой деятельности. Поэтому они все выступают в равной степени

значимости, что не позволяет возвышать или преуменьшать значение любой из относящихся к общим функциям управления. Хотя на разных этапах жизненного цикла развития организации может быть усилено значение и роль отдельных из них.

Для практической деятельности руководителя разобраться в сущности каждой из функций управления является очень важным шагом, так как это способствует тому, чтобы каждый конкретный руководитель изучал основы владения и применения соответствующей функции управления. Кроме того, для эффективного функционирования организации необходимо регулярное исследование функций управления.

Как системообразующий фактор функция управления теснейшим образом связана с социально-экономическими условиями функционирования развития социально-экономических систем. Поэтому содержание функций многогранно и может быть исследовано путем выделения характеристик его отдельных сторон [109, с. 148].

По мнению Т.В.Карповой, анализ функций управления является наиболее трудоемкой задачей, особенно в условиях переходного периода, так как любое изменение функций приводит к изменениям системы управления [75, с. 135].

Исследовать функции управления в конкретном подразделении – значит определить, кто и что делает, как связаны между собой сотрудники в процессе управления, как связаны управленческие решения, почему именно эти, а не другие готовятся в этом конкретном подразделении. Знать это необходимо для того, чтобы обеспечить эффективное управление функциональными обязанностями аппарата управления в целом [67, с. 99].

При исследовании состава функций управления необходимо изучать множество факторов:

- 1) характеристику организации как системы;
- 2) стадии жизненного цикла продукции;
- 3) цикл принятия решений;
- 4) содержание процесса управления.

При исследовании функций менеджмента можно использовать разные методы. Среди них можно назвать табличный, моделирование, сравнения, балльный, анализ и др.

Развитие управления, необходимость адаптации к изменениям внутренней и внешней среды требуют совершенствования функций управления, приспособления их к проявляющимся изменениям.

## 2.2. Необходимость включения мониторинга в систему общих функций управления

Четыре основные функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений, их часто называют связующими процессами.

Процесс управления носит повторяющийся циклический характер. Для реализации управления выполняются последовательно общие функции управления, которые выступают в качестве элементов цикла управления. При этом общие функции управления значительно подвижны и требуют постоянного творческого развития.

Как уже отмечалось, общепризнанными являются такие общие функции управления, как планирование, организация, мотивация и контроль [110, с. 201]. Но, соглашаясь с этим подходом, разные авторы добавляют такие функции, как, например, целеполагание, учет, анализ, маркетинг, координацию, прогнозирование, адаптацию, контроллинг, моделирование и др. Такая чрезмерная детализация общих функций управления, с одной стороны, позволяет определиться с тем, чем должны заниматься управленцы, и показать всю сложность и многообразие управленческой деятельности. Но, с другой стороны, это может привести к разрастанию управленческого аппарата или увеличению объема работ для одного руководителя.

Конечно, для руководителя организации необходимо четко выделять и обосновывать те функции, которые он должен выполнять. Если функции планирования, организации, мотивации и контроля не вызывают разногласий, то другие функции требуют обоснования и описания их сущностного содержания. Это же касается мониторинга, который, по нашему мнению, выступает в управлении современной организации в качестве общей функции управления. Создавая систему управленческого мониторинга, необходимо руководствоваться вторым следствием закона информированности-упорядоченности организации, в соответствии с которым информированность работника (в том числе и руководителя) после достижения его верхнего критического уровня переходит в его компетентность [151, с. 137].

В упоминавшихся уже опросах руководителей отношение к мониторингу и использование его в управленческой деятельности в целом оценивается положительно. Только 8% опрошенных назвали мониторинг новомодным увлечением. Причем эти же респонденты не знают достаточно о мониторинге. Проведенное исследование показало, что, не всегда зная о сущности мониторинга, руководители отдельных предприятий создают у себя либо структуры, специально занимающиеся сбором мониторинговых данных (на крупных предприятиях – это отделы мониторинга), либо поручают эту работу отдельным сотрудникам, вменяя им в обязанность собирать мониторинговые данные в соответствии со спецификой их должностных обязанностей. Распределение ответов, связанных с наличием мониторинга в организациях, показано на рис. 10.

Среди опрошенных 88 имеют на предприятиях мониторинг (42%). 51 респондент (25%) ответил, что на их предприятии идет работа над созданием системы мониторинга. Над проблемой создания мониторинга на предприятии думают 37 человек из опрошенных (18%). И 32 руководителя из опрошенных (15%) заявили, что не собираются в ближайшее время создавать мониторинг.

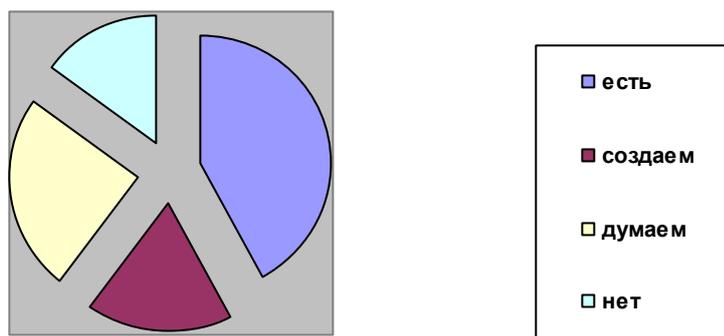


Рис. 10. Распределение респондентов по наличию мониторинга в организациях

Даже при положительном отношении к нему они не видят необходимости в нем либо не имеют достаточных ресурсов. Сводные результаты по размерам предприятий и по наличию мониторинга на них даны в таблице 5.

Среди 88 респондентов (это 42,3%), ответивших, что у них сложилась система мониторинга, считают, что мониторинг требует значительных затрат, а результаты его сомнительны и используются от случая к случаю – всего 4 руководителя из них, т.е. всего 6%. Половина опрошенных отметила, что мониторинг необходим для деятельности руководителя и они регулярно используют его данные в своей работе. При этом 39 из этой группы опрошенных (44%) отметили, что результаты мониторинга они постоянно используют при принятии управленческих решений.

## Обобщение результатов опроса руководителей высшего и среднего звена

	Есть мониторинг	Думаем над созданием мониторинга	Идет процесс создания мониторинга	Нет и не думаем создавать мониторинг	Всего
Крупные предприятия	14	8	8	20	50
Средние предприятия	29	13	31	8	81
Малые предприятия	45	16	12	4	77
Итого	88	37	51	32	208

Однако далеко не во всех организациях этот процесс уже осуществляется. Во многом он тормозится тем, что современные руководители в своем большинстве не получили специального управленческого образования. Им не хватает знаний для того, чтобы подходить к процессу управления с позиций современных теоретических и практических достижений теории управления и менеджмента.

Создание системы управленческого мониторинга и его включение в состав общих функций управления дает руководителям организаций возможность:

- Определять, какие из подразделений требуют пристального внимания для улучшения своей деятельности.
- Обеспечивать получение руководителями каждого подразделения регулярной информации о показателях деятельности.
- Способствовать мотивации подразделений, имеющих высокие результаты.
- Обеспечивать оперативную разработку мероприятий для отстающих подразделений.
- Сформировать и реализовать в практической деятельности системный подход к управлению организацией, вести регулярную отчетность по всем сферам деятельности.

Теория управления постоянно развивается и совершенствуется применительно к тем условиям, которые создаются в социальных системах. Развитие современных организаций происходит в условиях очень динамично развивающейся внешней среды, находящейся в состоянии постоянных трансформаций. Поэтому, являясь открытой социальной системой, любая организация должна постоянно учитывать влияние этих изменений на нее, перестраиваться с учетом меняющихся запросов внешней среды. Именно этим

объясняется необходимость говорить о мониторинге как одной из общих функций управления.

Получение недостаточной информации в системе управления обостряет различные проблемы в организации. Отсутствие мониторинговой информации приводит к тому, что оценка происходящих в организации ситуаций может осуществляться субъективно, исходя из поверхностного понимания и осознания проблемы руководителем. Это может привести к несвоевременному реагированию на возникшие запросы внутренней или внешней среды. Именно управленческий мониторинг позволяет определять положительные или негативные тенденции и соответствующим образом реагировать на них.

Мониторинг может способствовать созданию и поддержанию эффективной системы сбора и обработки информации в организации.

Информационная стадия развития общества сопровождается ростом количества таких отраслей, которые относятся к созданию, использованию и передаче информации. То есть развитие информатизации требует значительно большего внимания к вопросам сбора, обработки и хранения информации, чем это было раньше.

Перечисленные факторы становятся особо актуальными для системы управления и настоятельно требуют внимательного отношения к ее информационному обеспечению.

Отнесение управленческого мониторинга именно к общим функциям вызвано тем положением, что общие функции – это наиболее крупные, синтезирующие функции управления, они представляют собой типичные, стабильные и повторяющиеся действия, проявляются на отдельных стадиях процесса управленческой деятельности. В сфере общих функций находится рационализация управления, в сфере конкретных – совершенствование производства.

Сравним характерные черты общих функций управления и управленческого мониторинга в таблице 6.

Таким образом, мониторинг отвечает чертам именно общих функций управления, потому что он содержит в себе черты, характерные для общих функций управления. Эти черты проявляются при этом своеобразно, с учетом специфики мониторинга как особой функции управления. Проведенный анализ черт общих функций и наличие этих черт в реализации управленческого мониторинга позволяет сделать вывод о его сходстве с основными общими функциями управления.

Сравнение черт общих функций управления и управленческого мониторинга

	Черты общих функций	Черты мониторинга
1.	Представляют собой типичные, повторяющиеся действия	В основе сущности мониторинга лежит повторяемость отслеживания показателей
2.	Проявляются на всех стадиях управленческой деятельности	Мониторинг охватывает все уровни и все подсистемы организации, необходим на всех стадиях ее развития и управленческой деятельности
3.	Цель реализации – совершенствование управления	Необходим для совершенствования управленческой деятельности
4.	Представляют собой цикл управления	Выступает связующим элементом процесса управления, объединяет все функции управления
5.	Необходимы для реализации конкретных функций управления	Способствует эффективному выполнению конкретных функций
6.	На основе содержания, процесса и структуры функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции	Анализ функции мониторинга лежит в основе развития других общих функций управления

Проведение мониторинга осуществляется конкретными людьми, от их понимания важности управленческого мониторинга, необходимости его проведения зависят главные показатели информации: достоверность, насыщенность, оперативность и т.д.

Поэтому руководителями должны быть определены и сформулированы основные функции, разработка которых играет важную роль в мотивации персонала при организации проведения мониторинга. Данные функции представлены в следующих положениях:

1. Управленческий мониторинг позволяет установить трансформацию состояния объекта управления за определенный интервал времени и на этой основе установить динамику и направленность развития исследуемого объекта.
2. При проведении мониторинга выявляются причинно-следственные связи изучаемого объекта или между наблюдаемыми явлениями, а также возникающими в ходе их развития противоречий.

3. Управленческий мониторинг помогает обеспечить информацией руководство организации для постановки управленческих задач и принятия предупреждающих и адекватных решений.
4. Полученная в ходе проведения мониторинга информация позволяет организовать прогнозирование развития исследуемых объектов, явлений, процессов.
5. Проведение мониторинга позволяет осуществлять диагностику текущего состояния объекта и выявлять его причины.
6. В ходе проведения мониторинга осуществляется систематический контроль за ходом развития процессов и их соответствия желаемым для управляющей системы тенденциям развития.
7. Мониторинг способствует демократизации управления в организациях, выражающееся в привлечении к принятию решений персонала, развитию самоуправления, сочетанию централизации и децентрализации при выполнении управленческих функций.
8. Созданная система мониторинга позволяет наладить обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами организации.

Принцип обратной связи применительно к социальному управлению выражается не только в исполнении и систематическом контроле, но, что самое важное, предполагает широкую инициативу, активное понимание, сотворчество и даже настоящее творчество тех, кто выступает в данной ситуации в качестве объекта управления. Управленческий замысел не только исполняется "от и до", а творчески конкретизируется и развивается, превращается в нечто большее, чем первоначальный замысел, влияя на корректировку исходной управленческой позиции на других ступенях управленческих решений.

Общие функции управления отражают общий порядок управления деятельностью организации, включая и стратегическое, и тактическое, и оперативное управление.

Определение места мониторинга в системе общих функций управления организацией необходимо рассматривать с учетом сущностного определения понятия «функции управления», которое было дано выше. Управление представляет собой систему разнообразных функций, каждая из которых должна подкрепляться определенной информационной базой. Именно мониторинг является той составляющей деятельности управления, которая обеспечивает его этой информацией. Поэтому, на наш взгляд, мониторинг должен включать в себя различные аспекты жизнедеятельности организации.

В управлении мониторинг выступает методологической базой, на основе которой формируются управленческие решения, реализуются функции управления.

Известный социолог И.В.Бестужев-Лада рассматривает мониторинг как средство, которое обеспечивает эффективность функционирования системы прогнозирования. Его точка зрения заключается в том, чтобы рассматривать мониторинг как систему прогноза, основанную на систематическом, специально организованном опросе экспертов [24]. В своем подходе к понятию мониторинга, данном позднее, он отмечает, что мониторинг является систематическим наблюдением, оценкой и прогнозом состояния окружающей среды, обусловленной хозяйственной деятельностью человека [23, с. 45]. И.В.Бестужев-Лада не указывает на управленческие основания использования мониторинга, хотя прогнозирование предполагает реализацию одной из управленческих функций.

Ряд других исследователей также при определении мониторинга придают ему функции прогноза. Однако, на наш взгляд, сам по себе мониторинг не является прогнозом. Он лишь дает информацию руководителю для анализа и в совокупности с различными другими методами исследования позволяет строить прогнозные модели. Именно на измерениях и прогнозировании сущностной характеристики мониторинга акцентирует свое внимание В.В.Васильев [38, с. 98].

Отдельные авторы относят мониторинг к неотъемлемой составной части системы контроллинга на предприятии [26, с. 301]. В финансовом контроллинге мониторинг включается в систему текущего и оперативного отслеживания показателей реализации бизнес-плана и обеспечивается финансовой службой организации.

Под контроллингом, происходящим от английского слова *controlling*, понимается система эффективного управления предприятием, ориентированная на его долгосрочное функционирование и основанная на внедрение в практику методов и средств современного менеджмента. Контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования. Основой контроллинга является текущее сопоставление плановых и фактических показателей.

Контроллинг выступает в качестве современной концепции управления деятельностью предприятия, координирующей и интегрирующей усилия различных служб и подразделений по достижению поставленных целей [55, с. 14].

Концепция контроллинга строится на бухгалтерско-учетном, информационном и аналитическом подходе. В отличие от планирования и контроля в традиционном понимании включает:

- а) стратегические цели организации;
- б) разработку тактических целей, подчиненных достижению целей стратегических;
- в) правильный выбор единиц измерения в соответствии с конкретными целями (например эффективность использования ресурсов или время);
- г) определение нормы или контрольных цифр в выбранных единицах измерения (например срока выполнения заказа или суммарной трудоемкости в нормо-часах);
- д) обратную связь: сравнение информации об управляемом процессе с нормами или контрольными цифрами;
- е) принятие решения или корректирующих воздействий по результатам сравнения;
- ж) контроль результатов управляющих воздействий [167].

Если понятие «контроль» означает фиксацию и оценку уже свершившихся фактов, то контроллинг предлагает целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем. При этом технологии контроллинга позволяют оценивать непротиворечивость целей, оптимальность планов, реалистичность прогнозов. Не ставя цель оценивать и рассматривать контроллинг с точки зрения его роли в функциональном обеспечении управления, приводим понимание его сущности с целью определения его соотношения с мониторингом.

Исходя из такого понимания сущности контроллинга, можно согласиться с тем, что мониторинг может стать его основой, но подменять одно другим будет неверно, так как в своей основе и контроллинг, и мониторинг базируются на разных основаниях и процессе проведения. Они различны по своему содержанию и совокупности выполняемых функций, но взаимосвязаны. Поэтому можно согласиться с Е.А.Павловой, рассматривающей сущность экономического мониторинга, что он предполагает наличие развитой системы контроллинга [126, с. 15].

И.А.Шкрабина считает, что в процессе мониторинга осуществляется наблюдение за некоторыми социально-экономическими параметрами, характеризующими состояние предприятия. Организация такого наблюдения, по ее мнению, способствует более эффективному выполнению управленческих функций планирования, организации и стимулирования

производства [182, с. 152]. Но можно с таким же основанием сказать, что функция мотивации помогает выполнять другие управленческие функции и т.д. То есть одна управленческая функция способствует более качественному и эффективному выполнению других. Поэтому восприятие мониторинга как вспомогательного элемента процесса управления будет не совсем верным.

Основные функции управления можно подразделить на два блока: подготовительный и исполнительный. На первом месте подготовительного блока стоит функция «информация», необходимая любой системе. Без нее практически невозможно решить остальные функции управления: целеполагание, анализ, измерение, диагностику, прогнозирование, программирование, планирование, координацию, мотивацию, контроль, регулирование [149, с. 116].

В организационной системе управление при выполнении любой из данных функций необходимо иметь в наличии конкретные информационные данные. Например, для выполнения функции целеполагания необходимо иметь данные о социальном заказе, наличии кадровых и материальных ресурсов и т.д.

Отдельные авторы называют мониторинг методом управления. Но и с этим трудно согласиться. Под методом управления понимается совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей [143, с. 79]. Но мониторинг не оказывает влияние на объект как таковой, его значение заключается в создании необходимой информации для управления социальной системой. Он способствует реализации управления.

А.Н.Майоров в своих работах, которые уже упоминались выше, уделяет большое внимание изучению вопросов организации и проведения мониторинга в образовании. Он считает, что мониторинг в образовании – это система сбора, обработки, сохранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогнозы его развития [98, с. 141].

Однако при определении места мониторинга А.Н.Майоров ставит его на одну ступень с управлением, объединяя его с измерениями, исследованиями, экспериментом и информатикой, считая, что мониторинг вытесняет традиционные методы исследования и обследования. На наш взгляд, при организации мониторинга используются эти методы, но они могут применяться и вне зависимости от мониторинга. Исследования осуществляются на основе применения разнообразных методов. Одним из распространенных методов

исследования выступает эксперимент, который можно использовать в качестве одного из методов проведения управленческого мониторинга.

Управление в данном случае выступает по отношению к применяемым методам исследования определяющей силой, которая в результате выполнения своего функционала организует, координирует, контролирует, мотивирует мониторинговую деятельность. Поэтому место мониторинга в соотношении с этими понятиями строится на представлении о том, что мониторинг является инструментом для организации систематических исследований, его методологической основой.

Наше представление о соотношении и взаимодействии управления, мониторинга и других видов исследовательской деятельности отражено на рис. 11, где управление выступает в качестве определяющей деятельности по отношению к исследованиям и мониторингу. Оно задает те требования к исследованиям и мониторингу, которые необходимы руководству.

При организации мониторинга можно применять различные методы исследования. При этом мониторинг использует и готовые данные, которые просто фиксируются с определенным интервалом времени. Информатика создает условия для организации исследований и мониторинга, систематизации полученной информации.

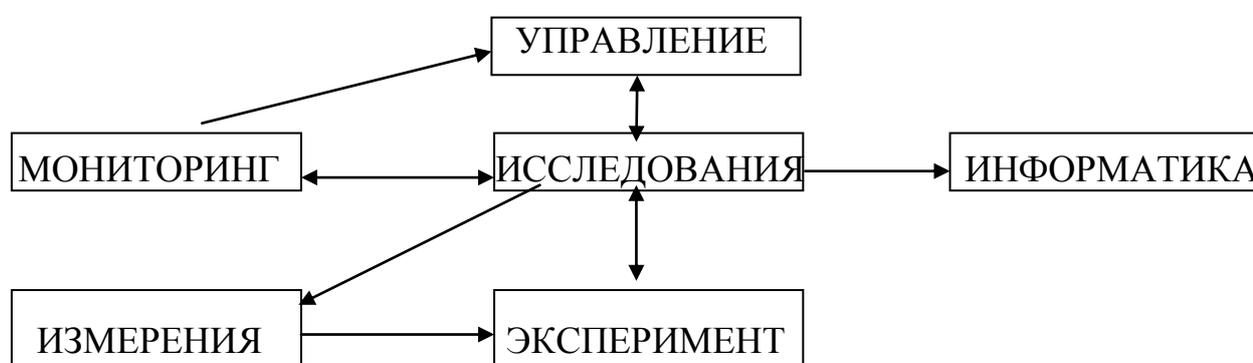


Рис. 11. Соотношение управления, исследований и мониторинга

Необходимость выделения мониторинга как функции управления вызвано не только проблемами и спорами вокруг сущности самого этого понятия, но и тем, что мониторинг способствует совершенствованию процесса управленческой деятельности. Определение управленческого мониторинга и отнесение его к общим функциям управления будет способствовать:

- совершенствованию структуры управления организациями;
- четкому разделению труда в системе менеджмента;

- разграничению прав и обязанностей в управляющей подсистеме;
- совершенствованию всей управленческой деятельности и повышению ее эффективности;
- формированию технологии реализации данной функции.

Таким образом, мониторинг все больше включается в систему управленческих функций, что не только не усложняет управленческую деятельность, а напротив, способствует ее систематизации и четкой фиксации границ.

### **2.3.Обоснование сущности мониторинга как функции управления**

Современное эффективное управление невозможно без знания механизмов управления. Механизм управления – это взаимодействие, сочетание различных рычагов воздействия, которые могут формироваться стихийно, но которые можно формировать сознательно.

Одной из важнейших проблем управления является определение эффективности управленческого воздействия на управляемый объект и эффективности функционирования организации в целом. Для многих аспектов управленческой деятельности возможности определения такой эффективности являются весьма проблематичными. Решить эту проблему может мониторинг, который позволяет не только отследить результаты, но и покажет то, насколько эффективно эта деятельность осуществлялась.

По нашему мнению, управленческий мониторинг выступает связующим звеном не только в совокупности общих функций управления, но и в системе управления, объединяя управляющую и управляемую подсистемы, что показано на рис. 12.

С точки зрения распространенного сейчас процессного подхода к выполнению управленческих функций, мониторинг относится к общей функции управления. Не обосновывая этого положения, просто как данность, к общим функциям управления относит мониторинг А.А.Гаврилов, относя к ним также анализ, моделирование и прогнозирование [47, с. 16].

Охарактеризуем мониторинг с точки зрения черт общих функций управления, на основании тех черт, которые даются А.А.Огарковым [122, с 78 - 79].

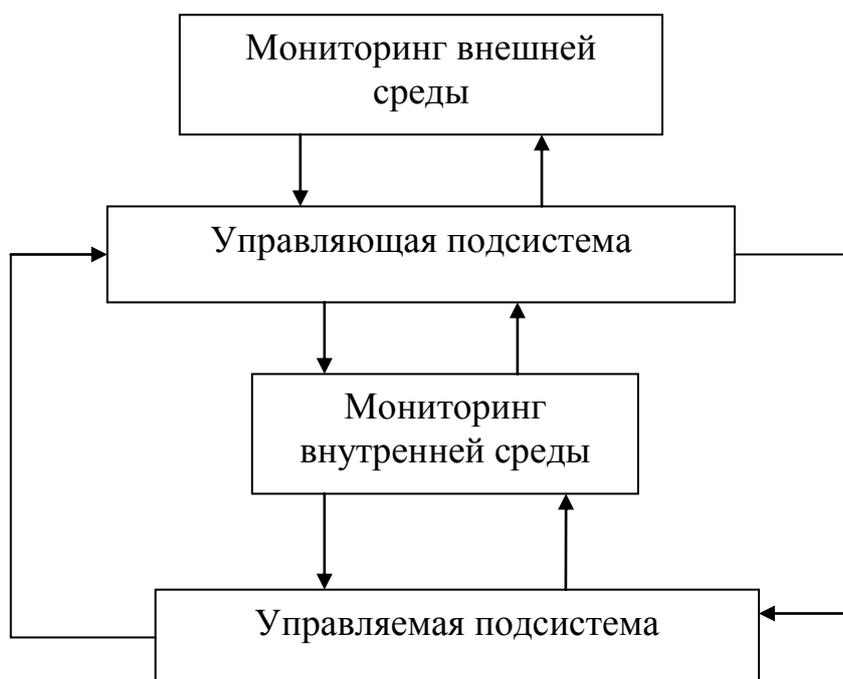


Рис. 12. Связующая роль управленческого мониторинга

Мониторинг включает в себя четкое содержание, то есть набор конкретных действий. К этим действиям относится необходимость выделения целей проведения мониторинга для всех подсистем организации и ее важнейших элементов. Важным составляющим системы управленческого действия в отношении управленческого мониторинга является планирование сроков сбора мониторинговых данных. Организация проведения мониторинга предполагает распределение обязанностей по проведению мониторинга и определения методов сбора информации. При создании мониторинга и его проведении необходимо мотивировать всех участников работы для получения качественной, своевременной и достоверной информации в процессе сбора мониторинговых данных. Необходим регулярный контроль за проведением мониторинга, своевременным получением данных и их обработкой.

В свою очередь мониторинг способствует проведению планирования, так как в основе плановых показателей лежат мониторинговые данные о динамике или даже трансформациях в организации. При организации работ мониторинг выступает в качестве основы распределения работ, он позволяет выявить слабые или, наоборот, перспективные направления с тем, чтобы усилить воздействия на них. В процессе мотивации мониторинговые данные позволяют аргументировано доказывать необходимость принятых решений, призывать персонал организации к решению тех или иных проблем. Мониторинг может частично выступать в виде функции контроля, потому что регулярный сбор

данных дает возможность держать под контролем важнейшие данные организации. Регулярность сбора таких данных позволяет снизить психологическое напряжение, которое обычно связано с контролирующей деятельностью.

Следующей характерной чертой мониторинга как функции управления является однородность работ, то есть в ходе выполнения функции мониторинга собирается и обрабатывается конкретный набор определенных заранее данных.

Как и любая общая функция, мониторинг должен иметь цель, которая доводится до персонала и становится важным фактором, на основании которого формируются мониторинговые данные и организуется мониторинговая деятельность.

При этом мониторинг представляет собой комплекс обособленных задач, которые приходится выполнять. Эти задачи, переплетаясь с задачами других функций, имеют свою специфику. Более подробно задачи мониторинга в организации будут рассмотрены далее.

Мониторинг представляет собой стандартизированный круг действий, который применим для любых возникающих управленческих проблем. В организации создается определенный алгоритм реализации функции управленческого мониторинга, на основе которого и строится вся его система.

Системно организованный мониторинг служит основанием для применения метода экстраполяции при проведении прогнозных исследований. Поэтому можно утверждать, что управленческий мониторинг создает предсказуемость результатов при реализации его как функции управления и развития организации в целом, а также общих функций управления.

Повторяемость уже заложена в самой сущности мониторинга, поэтому данная характерная черта общих функций управления также соответствует ему.

Строгая последовательность и разработанный механизм выполнения характерен для любой общей функции и имеет место только при научном подходе к управлению, что также требуется и для проведения мониторинга.

Для выполнения общих функций необходима определенная структура, в рамках которой завершается ее организационное оформление. В крупных организациях существуют специальные подразделения, которые занимаются реализацией общих функций. В этой роли могут выступать, например, плановый отдел, отдел технического контроля, специальное подразделение в службе управления персоналом, занимающееся мотивацией, и т.д. Поэтому для таких организаций целесообразно создание и специальных отделов мониторинга. При создании такого отдела в качестве его главных задач должно

быть поставлено формирование системы управленческого мониторинга, разработана его модель, в которой определены объекты, предметы, показатели и т.д. В последующем этот отдел должен реализовать сформированную модель и отслеживать ее выполнение и эффективность.

На мелких и средних предприятиях выполнение всех общих функций, в том числе и мониторинга, должно входить в функциональные обязанности руководителей всех уровней управления.

Отнесение мониторинга к общим функциям управления вызвано также следующим рядом обстоятельств:

- Мониторинг является процессом, который необходим для всех уровней управления организацией (высшем, среднем и низшем), во всех подразделениях организации и во всех звеньях хозяйствования.
- В основе мониторинга лежат единые методологические основания, поэтому можно выработать общие подходы как для его проведения и организации, а также использовать его результаты для сравнения и прогнозирования деятельности, делать аналитические обобщения.
- Мониторинг необходим для реализации других функций управления, так как без него невозможно управлять современной организацией.
- Мониторинг позволяет организации адаптироваться к меняющимся условиям, как и другие функции управления, он создается и выполняется управляющей подсистемой для реализации управленческого воздействия на управляемую подсистему.

Таким образом, мониторинг, как и планирование, организация, мотивация, контроль, выступает универсальной функцией, необходимой и применимой для любого объекта управления.

Отнесение мониторинга к общим функциям управления не снижает значимость других общих функций, таких как, например, координация или коммуникация, учет или обратная связь, которые выделяют отдельные авторы. Выделение этих функций является детализацией основных общих функций управления, они выступают в качестве технологии реализации управленческой деятельности и способствуют увязыванию управленческих процессов. Мониторинг может взять на себя многие аспекты реализации этих управленческих действий.

## 2.4. Взаимодействие мониторинга с общими функциями управления

Традиционно последовательность выполнения общих функций управления рассматривается следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль, результаты которого становятся основой для нового планирования. Взаимосвязь общих функций проявляется не только в последовательности их выполнения, но и в том, что их реализация необходима для выполнения каждой из выделенных функций.

Функции управления взаимодействуют между собой, формируя единый процесс, т.е. непрерывную цепь взаимосвязанных действий. Приведенную взаимосвязь функций управления принято называть внешней [51, с. 75]. Вместе с тем существует и тесная внутренняя взаимосвязь рассматриваемых функций, проявляющаяся в том, что элементы всех этих функций являются составной частью каждой из них. Например, функция планирования содержит элементы других общих функций: и организации, и контроля, и мотивации, и т.д.

Общие функции управления в процессе управленческого цикла выполняются не строго последовательно, а последовательно-параллельно. Это, естественно, несколько усложняет изучение взаимосвязи этих функций [115, с. 43].

Какое же будет место мониторинга в этом процессе управления? На наш взгляд, именно мониторинг выполняет связующую роль в цепочке управленческих функций, что схематично изображено на рис. 13. В предложенной схеме стрелки указывают, что процесс выполнения функций происходит от одной общей функции (планирования) к завершающей цикл функции (контролю) последовательно, после выполнения очередной функции. При этом связующей все общие функции силой будет выступать управленческий мониторинг, который определяет те условия, в которых будут реализованы другие управленческие функции. Однако в определении функций управления указано, что каждая из них представляет обособленный вид деятельности. Поэтому на рис. 13 обозначена стрелками последовательность выполнения управленческих действий.

Мониторинг здесь выступает в качестве координационной функции, объединяющей все остальные в единую систему, и дает управлению необходимую информацию обо всех подсистемах в их динамике. Именно мониторинг способствует реализации всех основных функций управления, и он просто необходим для реализации каждой из основных общих функций управления.

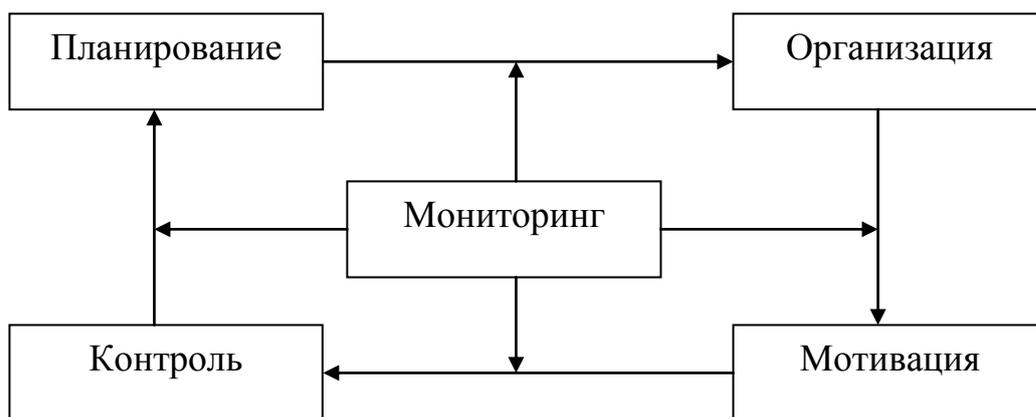


Рис. 13. Мониторинг в системе общих функций управления

Исходя из процессного подхода, начало управленческой деятельности связано с реализацией функции планирования. На основе проведенного анализа деятельности организации и ее внешней среды управляющая подсистема формирует цели дальнейшего ее развития и разрабатывает мероприятия для их реализации.

Мониторинг для реализации функции планирования создает необходимую информационную базу, позволяющую проводить детальный анализ развития организации, сравнивать планируемые показатели с предыдущими и выявлять проблемы, требующие стратегических и тактических решений. Для того чтобы планирование было эффективным, руководству организации необходимо иметь информацию о динамике внешней среды, которую также представляет мониторинг. Мониторинговые данные в данном случае способствуют обоснованию принятых планов и намеченных сроков, доказывают необходимость предложенного распределения имеющихся ресурсов. Созданная система управленческого мониторинга, построенная на основе единства показателей всей уровней, в процессе планирования будет играть координирующую роль, позволяющую увязывать все уровни внутриорганизационного планирования.

При выполнении функции организации идет процесс создания (совершенствования) организационной структуры организации, которая позволяет объединять все ресурсы для реализации поставленных целей и создает условия эффективно работать вместе членам организации для достижения целей. При динамизме внешней среды, ее быстрой трансформации организационные структуры приходится перестраивать, проектировать новые. Нечеткое распределение функций неизбежно деформирует организационную

структуру управления и снижает его качество и эффективность. В современных организациях происходит распространение гибких органических организационных структур взамен жестких механистических. Именно мониторинг выступает важным фактором для определения ситуации, необходимой для такой перестройки. Управленческий мониторинг позволит выявить эффективность реализации тех или иных взаимосвязей и покажет возможные пути организационного развития.

Для основания управленческого мониторинга также необходима реализация функции организации, которая предполагает создание такой совокупности методов и средств в организации, которые позволяли бы осуществлять взаимодействие персонала между собой и используемыми средствами для формирования управленческого мониторинга.

Функция мотивации включает процесс побуждения к эффективной деятельности. Мотивация обеспечивает активизацию работ по осуществлению стратегии и, как правило, предполагает два вида. Это внешнее стимулирование, куда относятся материальное и моральное. А также психологическое стимулирование, предполагающее создание условий для заинтересованности участников в реализации стратегии и целей организации.

С усилением роли человеческого фактора в организации возрастает и значение реализации данной функции. В каждой организации эта функция реализуется различным образом – более или менее эффективно. Включение в систему мониторинга показателей, связанных с интересами персонала, систематическое изучение его потребностей, позволит строить наиболее эффективным образом мотивацию, определять наиболее важные потребности работников.

Руководство может использовать данные мониторинга для мотивации работы персонала, например при введении инноваций, изменении структуры организации или других организационных изменениях. Таким образом, мониторинговая информация служит основанием для совершенствования системы мотивации.

Контроль является целенаправленным процессом получения информации о реальном состоянии дел в организации, измерении результатов и, при необходимости, своевременной корректировке возникших отклонений. Он включает следующие четыре последовательные этапа реализации: установление стандартов и допустимых отклонений от них, измерение, сравнение результатов измерения со стандартом и корректирующие воздействия на объект управления при отклонении результатов измерения выше допустимых отклонений.

Управленческий мониторинг дает основания для проведения контроля, то есть результаты мониторинга отслеживаются как в сравнении со стандартами, так и в сравнении с предыдущими показателями. Поэтому мониторинг может частично взять на себя функцию контроля и осуществлять обратную связь между реальным состоянием дел и планируемыми показателями.

В ходе сбора мониторинговых данных управляющая подсистема получает сведения не только о настоящем состоянии дел, но и позволяет сравнивать их с предыдущими периодами, выявлять наиболее эффективные периоды или, наоборот, показывать слабые места, снижение тех или иных показателей состояния развития организации в целом и отдельных ее элементов. При этом мониторинг может гуманизировать процесс контроля, так как регулярный сбор мониторинговых данных не будет вызывать психологического напряжения персонала.

Мониторинг выступает в качестве такого связующего звена, которое оказывает активное влияние на реализацию всех основных общих функций управления. Но мониторинг, также как и любая другая общая функция управления, помогает в реализации конкретных функций управления. Без данных мониторинга сегодня трудно выполнять производственную или финансовую, маркетинговую или снабженческую, управление персоналом и другие функции.

Любая функция управления должна реализовываться максимально эффективно. Это требование остается актуальным и для мониторинга.

Для того чтобы результаты управленческого мониторинга сохраняли высокую эффективность, необходимо иметь определенный период времени его проведения, то есть длительность наблюдения. Продолжительность мониторинга должна соотноситься с регулярностью сбора мониторинговых данных. При этом, чем больше объем отслеживаемых параметров, тем выше результативность. Результативность управленческого мониторинга поэтому зависит от двух составляющих: времени его проведения (длительность) и масштаба объемов показателей. Соотношение этих показателей и возможности мониторинга при сложившихся условиях отражено на рис. 14.

Руководствуясь предложенной на этом рисунке матрицей, руководитель может определять необходимые действия по совершенствованию управленческого мониторинга и разрабатывать стратегию действий по использованию его показателей.

При незначительном объеме мониторинговых показателей, но сборе их достаточно длительное время, необходимо наладить регулярность сбора

данных и формировать систему их контроля с целью получения максимально достоверной и оперативной информации. При низкой и средней продолжительности сбора данных управленческого мониторинга применение их для прогнозирования не даст высоких положительных результатов. Поэтому максимальную эффективность от применения результатов системы управленческого мониторинга можно получить только через определенный промежуток времени. По основным показателям это может быть год, а для формирования стратегии развития и прогнозирования желательно, чтобы этот временной отрезок был продолжительнее.

Успех использования управленческого мониторинга достигает своего максимального эффекта при относительно длительном периоде сбора мониторинговых данных и при максимальном количестве показателей, охватывающих все подсистемы организации и ее основные элементы.

Время

	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Формирование системы контроля сбора данных	Анализ действующей системы показателей	Максимальная эффективность мониторинга
Средняя	Налаживание регулярности сбора данных	Возможность использования мониторинга для оперативного управления	Ограничение возможностей мониторинга для прогнозирования
Низкая	Минимальная эффективность мониторинга	Разработка дополнительных показателей	Включение показателей всех подсистем организации

Объем

Рис. 14. Определение возможностей использования мониторинга в управлении

Итак, можно сделать вывод о том, что управленческий мониторинг является составной частью общих функций управления. Включение его в систему управленческих функций вызвано усложнением процессов управления, необходимостью принятия решений в сложных динамичных условиях внешней среды и трансформации ее основных компонентов.

## **Глава 3. Формирование системы управленческого мониторинга в организации**

### **3.1. Системный подход к управленческому мониторингу в организации**

Очень часто руководители говорят о наличии или формировании в их организациях различных систем, например системы управления персоналом или системы мотивации, системы информационного обеспечения или системы планирования. При более тщательном общении и анализе документов выясняется, что порой под такой системой они понимают просто систематичность, например, сдачи отчетов. А порой просто желаемое выдают за действительное. Причин тому несколько. Во-первых, недостаточность понимания того, что представляет собой система и сущность системного управления. Во-вторых, подменяются понятия «система» и «системность». Поэтому для определения характеристики системного подхода к управленческому мониторингу в организации необходимо разобраться в сущности понятий «система» и «системный подход».

Одним из первых, кто обратил внимание на организацию как на систему, организующую труд людей для решения проблем (задач), был А.А.Богданов, который еще в 1925 году писал: «Жизнь человека и коллектива представляет цепь постановки – решения задач. Главная подавляющая трудность заключается здесь в их величайшей разнородности... Задача здесь такова, чтобы организовать рабочие силы и средства производства в планомерно функционирующую систему, это организация людей и вещей в целесообразное единство» [30, с. 27]. А.А.Богданов определил основные положения организационной системы, показал возможность подхода к управлению как к организационной системе. Однако в то время эти идеи не были поняты большинством и не получили широкого распространения. Но именно с именем А.А.Богданова связан первый этап в развитии теории системных исследований.

Значительное влияние на развитие понятия «организационная структура фирмы» оказали работы А.Файоля. Он выделяет управленческую деятельность в особый объект исследования. В его трудах были разработаны функции управления, основными из которых он считал предвидение, планирование, организацию, координирование и контроль.

Среди зарубежных исследователей одним из первых, кто стал рассматривать управление в контексте систем, был президент компании «Белл телефон» (Нью-Джерси) Честер И. Барнард. В своих работах, написанных более

60 лет назад, он подчеркивал, что администратор является частью формальной организации, а та в свою очередь представляет собой часть всей кооперированной системы, включающей физические, биологические, социальные и психологические элементы. В 1938 г. Ч.Барнардом была написана книга “Функции администратора”, ставшая классикой и повлиявшая на сферу управления.

Следующий этап в развитии понятия организационной системы связан с именами зарубежных исследователей. Большинство авторов отдают приоритет в применении и использовании понятия «система» в теории управления Людвигу фон Берталанфи [21]. В значительной степени распространению теории систем на всю науку управления способствовали работы фон Берталанфи, статья которого на эту тему была опубликована в 1951 г., а также работы Боулдинга (1956 г.). Многие другие ученые также успешно разрабатывали различные аспекты теории систем применительно к управлению. Среди них можно назвать работы Катца и Кана о социальных системах, Форрестера – об индустриальной динамике, а в области исследования операций – труды С.Бира, Черчмена и его сотрудников – Хертца, Маккроски и Морзе. Точно так же не следует упускать из виду важную роль, которую сыграли Джонсон, Катц и Розенцвейг, насильственно привнесшие в управление теорию систем в одном из своих первых учебников [90, с. 52 - 53]. Таким образом, 30 – 40-е годы можно выделить как второй этап в развитии знаний о социальных системах.

Особым этапом являются 50-е годы, который связывают с именем основоположника кибернетики Н.Винером [44]. Значительна роль Н.Винера в разработке чрезвычайно важной теории обратной связи, оказавшей значительное влияние на теорию систем. Кроме того, в это время начинает развиваться проектирование автоматизированных систем управления.

Как пишет С.Н.Никоноров во вступительной статье к русскому изданию книги С.Янга «Системное управление организацией» о распространении системного подхода в управлении: «Вначале значение системного анализа для совершенствования системы управления организацией не было осознано. Ранние формы применения системного анализа (примерно до 1960 г.) были эпизодическими, обычно вне рамок повседневной деятельности организаций, в интересах которых исследовалась проблема; часто анализ выполнялся специалистами, не принадлежавшими к самим организациям. Наиболее характерным явлением этого периода было распространение систем программного руководства. Возникшая в результате распространения идей

системного анализа ориентация мышления специалистов на «решение проблем» и «конструирование систем» вполне естественно привела к мысли, что организацию следует рассматривать как совокупность рутинных процессов и процессов решения проблем. В свою очередь совершенствование организации следует рассматривать как улучшение методов, применяемых для выполнения функций решения проблем» [190, с. 6].

Одна из первых попыток теоретически осмыслить эту точку зрения и приложить эту идею к практике принадлежит С.Янгу. Уже в 1960 г. им была предпринята попытка перестройки системы управления конкретной организации, а в 1963 и 1964 гг. он опубликовал свои идеи и описал результаты «опыта». В работе «Система управления организацией», опубликованной на русском языке в 1972 году, С.Янгом дается определение организационной системы [190, с. 11 - 13].

Таким образом, в 60-е годы XX века была создана теоретическая база системного подхода, и он стал одним из наиболее распространенных и приоритетных в развитии управленческой мысли, позволяющим рассматривать управляемый объект как единое целое. С этого времени в нашей стране начинает регулярно издаваться ежегодник «Системные исследования», где активно обсуждались проблемы, связанные с теорией систем вообще и подходами к изучению и управлению организационными системами в частности.

С середины 70-х годов выделяется новый этап в развитии понятия «организационная система», хронологические рамки которого можно условно завершить к концу 80-х годов XX века. В это время появляется целая серия работ отечественных авторов, написанных под влиянием изданного в 1974 году перевода книги американских ученых Р.Акоффа и Ф.Эмери, посвященной целеустремленным системам [5].

Этот период характеризуется ростом общего числа работ, посвященных исследованию систем, и связан с именами таких известных отечественных ученых-систематиков, как Н.Т.Абрамова, А.И.Уемов и другие. На данном этапе исследователи рассматривают организацию как систему не только с точки зрения структурной упорядоченности составляющих ее частей, но и объединяют две стороны ее как единого целого, то есть рассматривают вместе ее структурную и функциональную составляющие. Ученые приходят к выводу о том, что к организации как системе можно подходить путем синтеза многообразных представлений о ней.

Особое внимание к системам, системному подходу в управлении начинают уделять с 90-х годов XX века, когда появляется значительное количество работ по данной теме. В них авторы используют достижения разработок системного подхода для построения концепций применительно к различным сферам деятельности. Понятие системного управления организацией становится необходимым условием работ по менеджменту, чему уделяется значительное внимание в работах многих отечественных и зарубежных авторов. Именно в это время появляются публикации исследований, в которых главное внимание авторов обращается не только на разрешение теоретических проблем использования систем и системного подхода, но и для его практического применения к различным типам организаций и управления. Для этого периода характерно такое развитие системных исследований, которое в большей мере переходит в стадию практического применения теоретических разработок. Начинает развиваться новая дисциплина – исследование систем управления. Появляется целый ряд учебных пособий, в которых разрабатываются вопросы практического применения теории системных исследований к практике управления.

Одним из важных вопросов при рассмотрении организации с точки зрения системного подхода является разработка понятия «система». Использование его в различных областях науки и техники, сложность и многоплановость этого явления приводят к тому, что оно имеет очень много значений, разные исследователи вкладывают в него различное понимание. Так, М.Валья приводит данные о том, что уже к 1974 году имелось около 40 определений системы [37, с. 11]. За последние годы количество определений этого понятия возросло в несколько раз. Это связано с тем, что в управлении мы имеем дело с разнообразными организационными системами. Они представляют собой достаточно сложное образование и не имеют однозначного толкования. Также сложность определения самого понятия «организационная система» связано с тем, что существует множество различных организаций, которые трудно порой привести к «общему знаменателю». Для того чтобы выделить общие направления, которые признаются в основном исследователями, рассмотрим, что понимается под системой в управлении различными авторами.

В словарях дается в основном предельно краткое определение системы. Эти определения сводятся к тому, что под системой понимается множество взаимодействующих элементов, которые находятся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование. В основе данного определения лежит понимание системы В.Н.Садовским [142].

В определении В.Г.Афанасьева обращается внимание на силу влияния составляющих систему компонентов. Система определяется как «совокупность объектов, взаимодействие которых обуславливает наличие новых интеграционных качеств, не свойственных образующим ее частям, компонентам. Связь между компонентами настолько тесная и органичная, что изменение одних из них... вызывает то или иное изменение других, а нередко и системы в целом» [12, с. 127].

Г.Кунц и С.О'Доннел указывают на упорядоченность компонентов системы, отмечая, что она представляет собой «целое, состоящее из частей, расположенных упорядоченно в соответствии с какой-то схемой или планом» [90, с. 49].

Приведенные определения понятия «система» позволяют выработать наиболее общее представление об организационной системе как о некоторой совокупности множества элементов, которые объединены разнообразными связями, называемыми системообразующими, и общей целью и взаимодействующие с окружающей средой. Исходя из данного обобщенного определения, представим общую схему системы на рис. 15.

Хотя данное представление достаточно упрощенное, оно не показывает как всех возможных вариантов взаимодействия с внешней средой, так и состояния внутренней среды, наличия всего многообразия элементов и подсистем, однако дает общее представление о системе, связях в ней самой, наличии обратной связи, которая позволяет выявить соответствие деятельности системы запросам внешней среды.

Под элементами, по мнению И.В.Блауберга и Э.Г.Юдина, понимают минимальную единицу, способную к относительно самостоятельному осуществлению определенных функций [27, с. 185]. Выделение элементов на схеме (рис. 15) показывает то, что целое можно не только расчленить на части, но и придать этим частям определенную направленность. Объединение элементов представляет собой более крупные образования. Их принято называть подсистемами, поскольку они несут некоторые системные характеристики и выполняют свои функции в рамках более крупного системного образования.

Организационные системы представляют собой открытые образования. Это показано на рис. 15 наличием «входа» и «выхода». Входные переменные включают те объекты, которые поступают в систему из внешней среды и которые находятся под влиянием управленческого воздействия. Выходные переменные характеризуют объект, который после управляющих воздействий поступает во внешнюю среду.

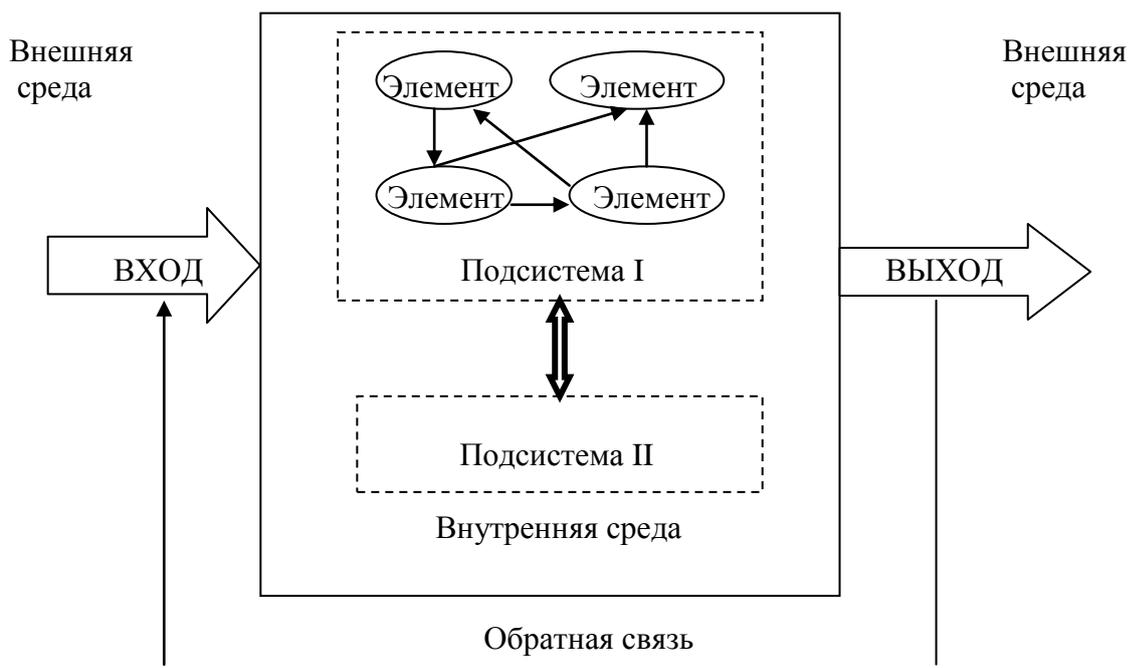


Рис. 15. Схематичное изображение понятия «открытая система»

Элементы и подсистемы находятся во взаимодействии и взаимозависимости между собой.

Сформулировав понятие системы, на которое будем опираться в дальнейшем, рассмотрим подходы к характеристике управления системами, ее особенностям.

При характеристике управления как системы можно исходить из двух взаимосвязанных подходов: с одной стороны – это управление специальным органом, который образует особую подсистему в организационной системе (управляющую, взаимодействующую с управляемой подсистемой), а с другой стороны – наличие самоуправления и самоорганизации как специфических свойств, характерных для открытых систем. В нашем случае остановимся на рассмотрении роли системы управления, представленной в виде определенного органа управления.

В свою очередь система управления является одной из основных подсистем сложной социальной организации. Упорядоченность элементов в социальной системе, их интеграция и взаимодействие с внешней средой обеспечиваются внутренними органами и механизмами управления. Рассматривая систему управления, необходимо отметить, что множественность систем можно объединить характеристикой свойств, которые идентичны для всех типов

систем. Эффективность функционирования в каждой из данных систем будет иметь отличительные черты, которые показаны в таблице 7.

Как достаточно сложное образование, системы имеют совокупность свойств, знание которых дает возможность для работы с понятием «система» и изучать системные объекты. Под свойствами понимают такие особые признаки, которые отражают общие, характерные и специфические черты, которые отличают одну систему от другой.

Таблица 7

### Элементы и цели разнообразных систем

Система	Элементы системы	Главная цель системы
Производственная фирма	Люди, оборудование, финансы, материалы, здания и др.	Производство товаров и получение прибыли
Компьютер	Электронные и электромеханические элементы, линии связи и др.	Обработка данных
Телекоммуникационная система	Компьютеры, модемы, кабели, сетевое программное обеспечение и др.	Передача информации
Информационная система	Компьютеры, компьютерные сети, люди, информационное и программное обеспечение	Производство профессиональной информации
Система управления предприятием	Коллектив людей, маркетинг, производство продукции, финансы и т.д.	Эффективное функционирование и развитие
Система управления образовательным учреждением	Коллектив педагогов и сотрудников, коллектив учащихся, материально-техническая база и т.д.	Эффективное функционирование и развитие
Система управленческого мониторинга	Приемы и методы сбора информации, обобщение информации, компьютеры и т.д.	Обеспечение эффективного функционирования организации

Определение свойств системы важно и необходимо для использования системного подхода в практической деятельности и в исследованиях. При изучении системы большое внимание уделяется рассмотрению тех свойств, которые характеризуют ее с целью определения возможностей данного объекта.

Сложность истолкования такого понятия как система, многообразие ее видов приводит к тому, что существуют различные подходы к характеристике составляющих элементов системы и ее свойств. Поэтому разные авторы выделяют разные свойства системы, дополняя друг друга.

Вопрос о том, какими свойствами должна обладать система для качественного управления, в литературе решается по-разному, приводятся и характеризуются разнообразные свойства систем. Например, В.А.Жуков приводит семь таких свойств: функциональность, надежность, адаптивность, целостность, эргономичность, экономичность и эффективность [64, с. 6].

Р.А.Фатхутдинов на основе работ В.А.Елисеева [59] и В.Н.Цыпичко [179] выделяет 13 основных свойств систем, где, наряду с уже некоторыми указанными выше свойствами, называются еще 11 [172, с. 14 - 23]. Из них определим наиболее важные и существенные свойства системы, которые необходимы для данного исследования:

- взаимозависимость и взаимодействие системы с внешней средой;
- структурность и иерархичность;
- целенаправленность;
- альтернативность путей функционирования и развития систем;
- приоритет качества, то есть выживают те системы, которые из всех факторов функционирования и развития отдают приоритет качеству во всех аспектах;
- приоритет интересов системы более широкого (глобального) уровня перед интересами ее компонентов.

Кроме перечисленных свойств, можно назвать еще и свойство самоорганизации. Как отмечает И.В.Блауберг, существеннейшей чертой целого ряда системных объектов является то, что они являются не просто системами, а самоорганизующимися системами [131, с. 76].

Для определения качественных и количественных характеристик (показателей) системы, степень детализации которых удовлетворяет исследователя, необходимо выделить составные части системы управления. В каждой выделенной группе параметров необходимо рассматривать параметры внешней и внутренней среды и управленческого воздействия.

Необходимость выделения внешней среды обусловлена тем, что для исследователя важно определить те объекты, которые не входят в изучаемую систему управления. Выявление объектов внешней среды системы позволяет определять ее развитие и влияние. Если системой является организация, то определение факторов ее внешней среды позволяет оптимальнее решать вопросы стратегического управления, маркетинга, работы с руководящими органами, спонсорами и т.п.

Внешняя среда систематически изменяется. Это связано с теми изменениями, которые происходили в прошлом, периодичностью их возникновения и тем временным периодом, который они охватывают по продолжительности.

Под внешней средой понимается все то, что окружает данную систему, взаимодействуя с ней, оказывает на нее влияние и, в свою очередь, изменяется под воздействием системы [73, с. 23].

Кроме того, окружающая среда определяется как «множество не входящих в систему объектов, изменение существующих свойств которых может изменить существенные свойства системы» [32, с. 21].

В литературе нет единства мнений по поводу влияния системы на внешнюю среду. М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури отрицают влияние системы на окружающую среду, которая, по их мнению, находится вне влияния менеджера [110, с. 33]. Другие считают, что организационная система оказывает непосредственное, явное и сильное влияние на внешнюю среду [31, с. 383].

В литературе также нет единого подхода и к названию того понятия, которое обозначается нами как внешняя среда. Большинство авторов считают, что внешнюю среду можно представить в виде двух в разной степени взаимосвязанных с системой сред. Одна, которая в большей степени влияет на систему и оказывает непосредственное влияние на нее, называется одними авторами как рабочая среда [7, с. 67], другие называют ее средой прямого воздействия [110, с. 131], в маркетинге она получила название микросреды [83, с. 143]. На наш взгляд, именно эта среда оказывает в большей мере влияние на организацию и может активно воздействовать на организацию. В свою очередь именно данная составная часть внешней среды может изменяться под воздействием системы организации. Другая составная часть внешней среды также называется по-разному: либо общей средой [7, с. 67], либо средой косвенного воздействия [110, с. 131], либо макроокружением или макросредой [169, с. 197].

В системе управления происходит постоянный обмен информацией не только между управляющей и управляемой подсистемами, но и с окружающей средой, другими социальными институтами. Это взаимодействие носит циклический характер и направлено не только на определенные организации, но и на всю социальную систему в целом.

Указание перечисленных свойств организационных систем необходимо. Их надо рассматривать во взаимосвязи, так как они не противоречат, а дополняют друг друга. Перечисленные свойства не исчерпывают всего многообразия свойств систем управления, но являются достаточно крупными, в которых можно выделить различные нюансы. Кроме того, они могут быть реализованы в современном управлении.

Принципиальные подходы к описанию исследуемой системы определяются И.В.Блаубергом, который считает, что:

1. При исследовании объекта как системы описание элементов не носит самодовлеющего характера, поскольку элемент описывается не «как таковой», а с учетом его «места» в целом.

2. Один и тот же «материал», субстрат, выступает в системном исследовании как обладающий одновременно разными характеристиками, параметрами, функциями и даже разными принципами строения. Одним из проявлений этого является иерархичность строения систем, причем тот факт, что все уровни иерархии «выполнены» из одного материала, делает особенно трудной проблему поиска специфических механизмов взаимосвязи различных уровней (плоскостей) системного объекта. Конкретной (хотя, быть может, и не единственной) формой реализации этой взаимосвязи является управление. Именно поэтому проблема управления возникает практически в любом системном исследовании.

3. Исследование системы оказывается, как правило, неотделимым от исследования условий ее существования.

4. Специфической для системного подхода является проблема порождения свойств целого из свойств элементов и, наоборот, порождения свойств элементов из характеристик целого.

5. Как правило, в системном исследовании оказываются недостаточными чисто причинные (в узком смысле этого слова) объяснения функционирования и развития объекта.

6. Источник преобразований системы или ее функций лежит обычно в самой системе, поскольку это связано с целесообразным характером поведения систем. С этим тесно связана и другая особенность, присущая многим системным исследованиям: в этих исследованиях нередко приходится обязательно допускать наличие у системы (или ее элементов) некоторого множества индивидуальных характеристик и степеней свободы [27].

Для характеристики системы управленческого мониторинга выделяется семь таких признаков, в основе которых лежит поэлементный подход к формированию и функционированию изучаемой системы [18, с. 33]. На основе данного подхода рассмотрим характеристики основных системообразующих признаков, которые должны быть в наличии при формировании и функционировании мониторинга в организации: целей и задач, осознание и выполнение элементами своих функций, взаимодействие элементов, наличие органа управления и обратной связи. Примеры проявления наличия этих

признаков в системе управленческого мониторинга и их характеристика представлены в таблице 8.

Проявление этих признаков системы управленческого мониторинга еще раз показывает, с одной стороны, ее общность с другими системами, а с другой - ее специфику. Надо отметить, что для каждой организации могут формулироваться более широкие цели управленческого мониторинга и отсюда возможно более широкое понимание задач каждым элементом, однако, выстраивая главную цель, опираемся на то, что для всех элементов организации как системы получение качественной информации является главным, определяющим для всех видов деятельности всех ее элементов.

Существующее различие видов социальных организаций проявляется наиболее ярко в отношениях между конкретными элементами системы, подтверждающееся наличием различных структур управления, спецификой функциональных обязанностей как администрации, так и каждого работника. Обратная связь традиционно осуществляется в форме контроля. Современные организации все в большей мере начинают использовать для ее реализации управленческий мониторинг.

Одним из основных системообразующих признаков организационной системы выступает ее цель. В соответствии с общей теорией систем будем считать, что цели системы являются основой, которая цементирует систему, объединяя все ее составляющие.

В свою очередь каждый элемент системы имеет свои цели. Важно, чтобы цели элементов и всей системы совпадали. Исходя из этого, руководство формирует дерево целей данной социальной организации. Для системы управленческого мониторинга нижней ступенью иерархии целей может быть общая цель отслеживания параметров конкретного объекта.

Для того чтобы главные цели, намеченные руководителем организации для системы управленческого мониторинга, реализовывались, необходимо четкое подчинение им каждого элемента конкретной социальной системы (члена коллектива, подразделений и отделов, руководящих органов и т.д.), осознание своих функций, принятие и реализация их.

Для максимальной эффективности при формировании целей используют различные методы. Среди них можно назвать делегирование полномочий, методы экспертных оценок (метод Дельфи, мозгового штурма и др.), деловых игр, активных семинаров, творческих мастерских и др. Активизация деятельности сотрудников в разработке и принятии как общих, так и личных целей позволит им более активно их решать, опираясь на принципы программно-целевого планирования.

### Системообразующие признаки и проявление их в системе управленческого мониторинга

№ п/п	Системообразующий признак	Наличие в системе управленческого мониторинга
1.	Конкретная общая цель всей совокупности элементов	Обеспечение управления для его эффективного функционирования качественной, своевременной, надежной, доступной информацией
2.	Подчинение задач каждого элемента общей цели системы	Работа по созданию условий для достижения главной цели и контроль по ее выполнению каждым элементом
3.	Осознание каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленной задачи	Каждый элемент действует в соответствии с общей целью и понимает свои задачи, направленные на сбор достоверной информации
4.	Выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих из поставленных задач	Функциональное распределение обязанностей построено на том, чтобы каждый работник давал наиболее полную качественную информацию обо всех параметрах изучаемого объекта
5.	Конкретные отношения между элементами системы	Формируются в соответствии с функциональными обязанностями и наличием структуры управления
6.	Наличие органа управления	Для системы характерно наличие управления процессом формирования, внедрения и реализации управленческого мониторинга, входящего в составную часть управляющей подсистемы
7.	Обязательная обратная связь	Изучение результатов деятельности и запросов внешней среды осуществляется на основе управленческого мониторинга

Эффективность достижения целей возможна при расширении самоуправления. Орган управления в лице управленческой команды должен умело сочетать возможности самоуправления системы с методами эффективного управления. Для определения этого необходимо использовать не столько контроль, сколько управленческий мониторинг для более качественного и быстрого выявления наметившихся тенденций, обоснования управленческих решений, организации анализа деятельности, прогнозирования и планирования, строящихся на системном исследовании.

Таким образом, на основе рассмотренных методологических составляющих будем основываться в той или иной степени при характеристике и организации системы управленческого мониторинга.

Итак, чтобы в полной мере схватить качественную особенность живого развивающегося феномена – общественных систем, следует преодолеть дихотомию разделения субъекта и объекта, присущую технически понимаемому управлению. Социальная система, в которой происходит процесс управления (самоуправления), разделяется не пространственно (структурно) на субъект и объект (кто-то кем-то управляет), а на временные, процессные этапы анализа и синтеза, постановки вопросов и их решения, сбора информации и обработки ее, продуктивности и репродуктивности, креативности и реактивности и т.п. Важнейшим из них, практически неуловимым научным подходом является этап формирования представлений, установок, новых понятий, смыслообразования – и все это не вне, а внутри процесса управления.

Социальная система – это множество активных элементов-подсистем. Для каждого элемента "внешняя среда" – это некое состояние социальной системы в целом, т.е. она не выступает в качестве какого-то внешнего явления, а является продуктом активности данного элемента и таких же других в их взаимодействии. "Внешняя среда" формируется самим рассматриваемым элементом, по крайней мере, с его участием. Под активностью понимается любое поведение элемента, в том числе и "неактивность", уклонение, воздержание и т.п. Таким образом, неучастие в формировании "внешней среды" не избавляет от ответственности за ее состояние.

Активность элементов социальной системы двухвекторная: природно-эволюционная и рационально-преобразовательная. В отличие от животного мира, "преднамеренный", планируемый акт социального элемента может привести к нарушению хода эволюции, может стать необратимым не только для этого элемента, а для общества в целом.

Далее, активность социальных элементов "многоэтажная": практически-операциональная, теоретически-абстрактная и мифологически-духовная. Отсюда вытекают два важных следствия. Во-первых, активность социальных элементов (которая всегда направлена на других, т.е. является взаимоактивностью) может менять свою знаковую характеристику. Взаимоотношения социальных элементов не закреплены как роли в природном мире (например хищник-жертва и т.п.), а могут изменяться. Во-вторых, социальный элемент живет в объективном мире, но воспринимает его субъективно, в том числе это означает, что его "мир" населен плодами его воображения, с которыми он взаимодействует. Есть основания считать, что восприятие мира адекватно в той мере, в какой является "здоровым" социальный организм [145].

Множество частей есть необходимое, но недостаточное условие для образования целого. Там, где есть целое, всегда есть множество частей, но не наоборот – возможно множество частей без целого. Чтобы возникло целое, во множестве частей должен появиться еще некоторый фактор «сверхаддитивности», выражающий возникновение целого как нового состояния, сравнительно и с каждой частью, и со всем множеством частей. Целое, как новое качество, формирует как бы новый уровень существования по сравнению с уровнем отдельных частей и их множеств. Поэтому понятие «уровень» – также одно из основных понятий системного подхода. Когда предполагается образование множества целых – не только целых первоначальных частей, но и целых на самих целых, то в этом случае возникает последовательность все более высоких уровней, и говорят об уровнях организации или уровнях существования разных порядков [116, с. 137].

Таким образом, теория систем является основой системного подхода к изучению организаций вообще и управлением ими в частности. Методология системного подхода, как отмечает В.П.Кузьмин, направлена на «изучение системы как комплекса, имеющего в качестве центральной задачи познания раскрытие того, что делает его системой и составляет его интегральные свойства и закономерности» [89, с. 118]. Главными особенностями системного подхода, таким образом, являются динамичность, взаимодействие и взаимосвязь, комплексность, целостность, соподчиненность, выделение ведущего звена. При применении системного подхода создаются условия для разработки научно обоснованных вариантов решения стоящих перед управлением задач организации определять эффективность этих вариантов и принимать наиболее целесообразные из них. Системный подход относит аппарат управления к социотехническим системам. В этой модели коммуникационные и информационные потоки учитываются совместно как взаимно влияющие друг на друга.

Главной ценностью системного подхода при создании управленческого мониторинга и применения его результатов является построение логико-методологической схемы, соответствующей внутренним связям мониторинговых показателей, позволяющей широко применять современные средства вычислительной техники и математических методов.

Формирование управленческого мониторинга начинается с определения целей всей организационной системы и в соответствии с ней формулирование целей управленческого мониторинга, которые будут служить основанием его «цементирования», т.е. выступать системообразующим фактором. Системное

представление управленческого мониторинга отражено на рис. 16. Формирование управленческого мониторинга включает в себя источники получения данных для него. Они связаны с внешней для управленческого мониторинга средой, объединяющей составляющие внешней и внутренней среды, которые поступают в основные подсистемы управленческого мониторинга: экономическую, финансовую, экологическую, социальную, маркетинговую, качества. В управляющей подсистеме происходит обработка полученных данных, в результате которой происходит либо принятие управленческого решения, либо определяется потребность в получении дополнительных данных. Выявленная нехватка данных отправляет запрос о дополнительных данных или о корректировке их сбора.

Разработка системы мониторинга начинается с формирования его концепции. В работе М.Л.Малышева описываются три возможных варианта концепции мониторинга [102, с. 36]:

- 1) целевая. Мониторинг определяется как проблемно-ориентированная система, перекрывающая определенную сферу информационных потребностей;
- 2) инструментальная. Мониторинг выделяется среди других систем обработки информации по типу используемых средств и методов (широкое применение выборочных методов сбора данных, компьютерная технология работы с информацией и т.п.);
- 3) интеграционная. Мониторинг трактуется как результат перегруппировки традиционных информационно-управленческих функций, объединяющий элементы социальной статистики, социально-экономического и социологического анализа и прогнозирования.

Не вдаваясь в подробный анализ предложенных концепций мониторинга, отметим, что для управления социально-экономическими организациями, размеры которых колеблются от небольших, в которых взаимодействуют всего несколько человек, до огромных, в которых работают до десятков тысяч, возможен различный подход к разработке концепции. Но основные ее положения могут и должны быть едиными.

Формирование концепции управленческого мониторинга должно включать в себя такие составляющие, как:

- цели и задачи мониторинга;
- применяемые виды;
- принципы проведения;
- используемые ресурсы;

- ответственные, в должностные обязанности которых входит сбор мониторинговых данных;
- периодичность сбора мониторинговой информации и сроки ее представления;
- методы сбора мониторинговых данных;
- вид представления полученных мониторинговых данных;
- пути распространения мониторинговой информации.

При разработке концепции системы мониторинга в организации, прежде всего, необходимо решить разнообразные аспекты, связанные с определением объекта наблюдения, построение теоретической модели мониторинга, выявление предмета мониторинга, связанного с учетом трансформаций на различных уровнях, разработка инструментария для организации проведения мониторинга и определения выборки, поиск наиболее экономичного и адекватного источника получения информации.

Далее необходимо будет найти возможные пути преодоления выявленных проблем. Для этого целесообразно использовать определенный алгоритм, вычлененный авторами «Социальной энциклопедии» [154, с. 176 - 177], позволяющий обратить внимание на возникающие проблемы при проведении мониторинга социального объекта и определить направления их решения. Данный алгоритм показан на рис. 17.

Выделенные пять проблем возникают в процессе проектирования мониторинга, указание этих проблем позволяет проектировщику заранее выявить возможные пути их устранения или, по крайней мере, минимизировать их негативное влияние на результативность мониторинга.

Проблема объектов наблюдения в социально-экономических системах связана с трудностью вычленения подсистем и элементов, которые тесно взаимосвязаны и переплетены. При этом в качестве объекта мониторинга могут выступать и параметры взаимосвязей и взаимодействий как с внешней средой организации, так и внутри нее между подсистемами и элементами.

Вторая проблема связана с вопросами интерпретации полученных мониторинговых данных. С точки зрения управленческого мониторинга такая интерпретация должна быть и создавать условия для подготовки данных для их быстрого и эффективного использования. Для руководства организации важным является необходимость интерпретации полученных фактов и их анализ. При этом у руководителя всегда должна быть возможность воспользоваться и необработанными результатами мониторинга.

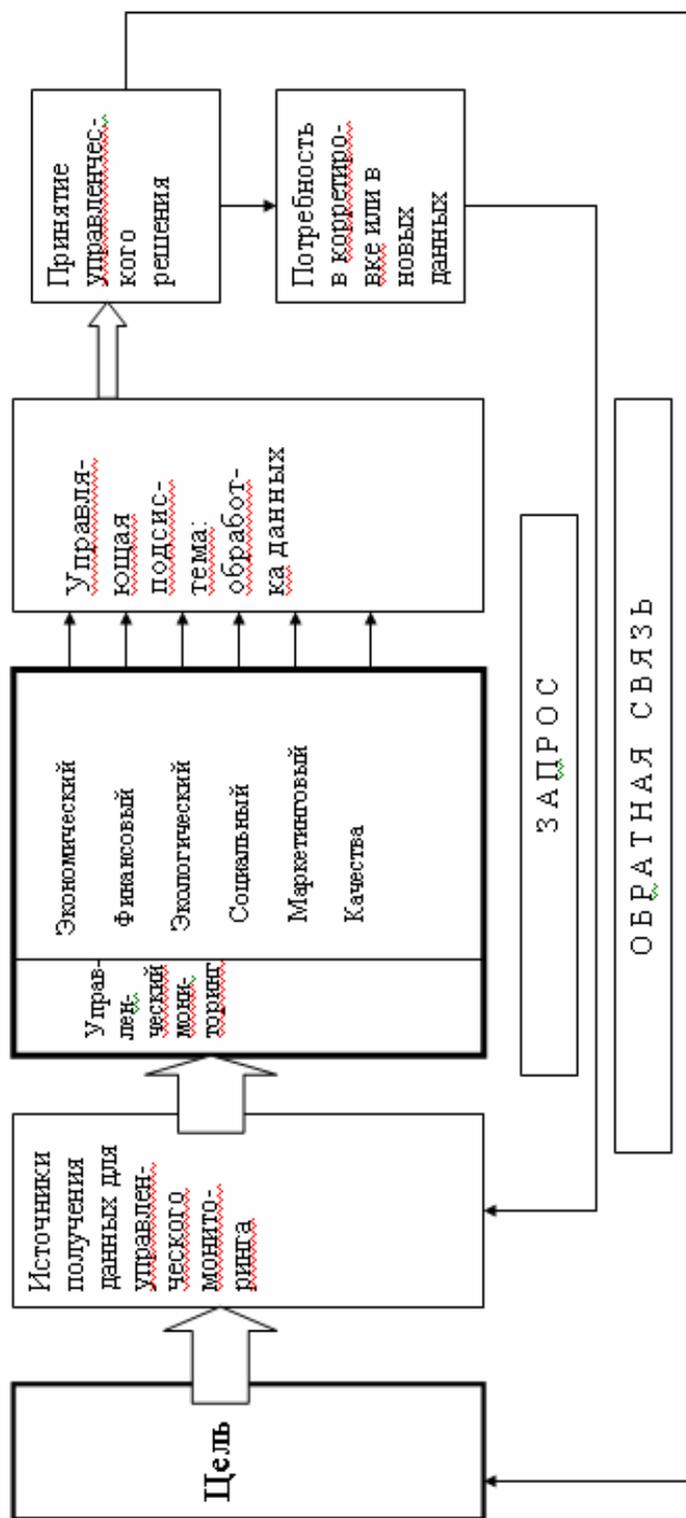


Рис. 16. Системное представление управленческого мониторинга

Решение следующей проблемы – предмета социального мониторинга – тесно увязано и зависит от решения предыдущей проблемы. Суть данной проблемы состоит в том, что при организации мониторинга важно определить, какой уровень интересует управляющий орган организации. Это могут быть отслеживания изменений на уровне сознания, норм, статусов или взаимодействий между людьми или группами. При формировании мониторинга возможен интерес к трансформации объекта или явления на всех уровнях. При решении проблемы социального поля возможно использование всех предложенных вариантов: идеального, нормативного, статусного и интеракционного.



Рис. 17. Проблемы разработки мониторинга и пути их решения

Важной для решения задач при формировании мониторинга является проблема выбора его технологии, которая связана с определением инструментария и типа выборки.

И последней выделенной проблемой является вопрос о правильном выборе источника информации по исследуемому объекту или явлению, что также должно быть решено на этапе формирования управленческого мониторинга.

К перечисленным проблемам можно добавить вопрос о формировании показателей, который имеет особое значение для создания мониторинга в организации. Проблема показателей уделяется значительное внимание при исследованиях системы управления. Эти требования характеризуются Э.М.Коротковым:

- 1) валидность заключается в соответствии показателя конкретным целям его использования;
- 2) размеренность требует, чтобы механически не соединялись в одном показателе факторы различной размерности. Это имеет особое значение для количественных показателей;
- 3) измеряемость предполагает, что возможно использовать количественные оценки исследуемых явлений и процессов;
- 4) фактологичность отражает необходимость того, чтобы каждый показатель имел фактологическую основу, опирался на факты и возможность их использования;
- 5) допустимая простота предполагает, что эффективность показателя тем выше, чем он проще по конструкции, расчетам, условиям использования, структуре информации;
- 6) функциональная определенность заключается не только в ясной принадлежности показателя к функции управления, но и в определенности роли показателя в процессе управления;
- 7) увязанность показателей между собой, они должны представлять собой целостность по критериям объекта управления и цели его функционирования;
- 8) системность показателей;
- 9) показатель должен быть ориентирован на практическое использование [82, с. 254 - 255].

Также необходимо учитывать, что для эффективного использования мониторинговых данных необходимо определить единые показатели, позволяющие сравнивать процессы, охватывающие различные подсистемы организации. При этом сбор и обработка данных управленческого мониторинга

должны осуществляться максимально оперативно и регулярно, чтобы полученная информация сохраняла свою актуальность.

Описанный подход учитывает формирование системы внутреннего управленческого мониторинга. Для открытой социальной системы трудно определить объекты, которые не были бы связаны с внешней средой. Этот выбор будет определяться характером объекта мониторинга.

Таким образом, организация проведения мониторинга предполагает определение следующих вопросов: создание инструментария исследования (если нет готовых данных), определение стабильных индикаторов (показателей), по которым будет проводиться мониторинг, принятие решения о выборке.

При разработке системы мониторинга в организации решение проблемы объектов наблюдений предопределяется границами как самой организационной системы, так и выделенными объектами внешней среды. Интерпретация полученных данных является важным условием создания системы мониторинга. Проблема выбора источника информации также не стояла перед разработчиками мониторинга при сборе внутренней информации. В основе определения уровня социального поля использовались два подхода: определение идеального состояния и нормативного. Эти показатели лежали в основе сравнения полученных данных и их анализе. Важным было определение проблемы предмета и технологии проведения мониторинга.

Для того чтобы сформировать систему мониторинга в организации, необходимо было определить те направления управленческой деятельности или объекты, которые будут систематически отслеживаться. Далее определить те критерии (индикаторы), на основе которых полученная информация оценивалась, сравнивалась и анализировалась. Объектами мониторинга (сферой мониторинга) стали основные составляющие внутренней и внешней среды, системообразующие связи, позволяющие существовать организации как целостной открытой системе.

На основе выделенных критериев (индикаторов) необходимо определить исходное состояние исследуемого объекта. Важным моментом в дальнейшем явилось определение методики сбора информации. В каждом конкретном случае берутся те методики, которые позволяли быстро, с небольшими затратами, в полном объеме и достаточно объективно получить необходимые сведения. Полученная мониторинговая информация преобразовывалась в удобную для использования форму. Далее проводится анализ и прогнозирование развития исследуемого направления деятельности организации.

Чтобы система мониторинга работала, руководство организации должно рассматривать вопросы сбора и анализа информации с целью систематизации своей работы и всей организации в целом. Высокая эффективность управления может быть достигнута лишь тогда, когда руководитель хорошо ориентируется в сложившейся ситуации, компетентен в принятии управленческих решений.

Таким образом, управленческий мониторинг должен выполнять следующие основные функции:

- Наблюдение за состоянием организации на основе установленных системой показателей (индикаторов).
- Определение степени отклонения фактически полученных данных о деятельности организации от предусмотренных.
- Проведение диагностики с целью выявления состояния организации, причины появления проблем в управлении и на основе полученных данных об отклонениях или серьезных ухудшениях в состоянии и развитии сформировать основания для возможных путей их решения.
- Предложение оперативных, своевременных управленческих решений по нормализации деятельности всей организации в соответствии с поставленными стратегическими целями и выработанными плановыми показателями.
- Позволяет осуществлять регулярную текущую корректировку целей и показателей развития организации в случае ее необходимости, включая стратегические.

Основной целью мониторинга в организации является определение наметившихся изменений и управленческое воздействие для направления их в необходимое для системы управления русло. Мониторинг создается для формирования информационной базы для руководства организацией и становится одним из инструментов, способствующим работе развивающейся организации.

Из поставленной цели вытекают следующие задачи мониторинга:

- ◆ оценка существующего потенциала всех аспектов жизнедеятельности организации;
- ◆ создание данных для целостного видения состояния всей системы организации;
- ◆ выявление имеющихся резервов для развития, определения новых направлений деятельности;
- ◆ создание базы данных для написания истории организации;

- ◆ совершенствование информационной базы для анализа деятельности всех сторон организации;
- ◆ определение тенденций развития;
- ◆ формирование базы данных для прогнозирования;
- ◆ совершенствование управления.

Для формирования системы мониторинговых показателей необходимо для каждой их подсистемы отслеживаемого элемента разработать специальные бланки, позволяющие быстро собирать и фиксировать показатели. Формы мониторинговой отчетности должны быть стандартизированы и, в частности, соответствовать следующим перечисленным требованиям:

- Фактически достигнутое значение показателя в сопоставлении с предусмотренным.
- Размер отклонения фактически достигнутого значения контролируемого показателя от предусмотренного.
- Определение выявленного отклонения и отнесение его в разряд нормального, порогового либо критического значения.
- Выявление причин отклонений по показателю в целом и по отдельным его составляющим с помощью анализа, алгоритм которого должен быть четко определен на предприятии.
- Указание лиц, ответственных за каждый показатель, и разработка ими системы отслеживания его динамики.
- Объяснения ответственных лиц о возможных причинах отклонений или появлении негативных тенденций.

В литературе вопрос о порядке проведения мониторинга рассматривается по-разному. При решении вопроса о последовательности проведения мониторинга можно исходить из положения о том, что он является научным методом исследования, и поэтому для него характерны основные этапы, свойственные для социологического исследования.

Один из подходов к порядку разработки системы финансового мониторинга предложен А.Бобровой, который включает последовательность следующих действий:

1. Установление источников первичной информации для системы мониторинга, которая базируется на данных, получаемых на основе данных финансового и управленческого учета.
2. Определение показателей, которыми предприятие действительно сможет управлять.

3. Выбор общей единой методологии для расчета аналитических показателей, необходимых для системы мониторинга. Утверждение алгоритмов расчетов по данным первичного учета.
4. Утверждение информационного состава отчетности, необходимой для осуществления мониторинга, и конкретных форм отчетности.
5. Разработка регламента работы системы мониторинга, определение периодичности и сроков мониторинга, а также списка ответственных лиц.
6. Утверждение допустимых отклонений значений показателей от нормативных, пороговых и критических значений.
7. Выяснение причин отклонений показателей.
8. Корректировка действий по управлению финансовым состоянием предприятия на основе выявленных отклонений, прогнозирование дальнейшей деятельности [29, с. 36 - 45].

Для создания мониторинга на основе системного подхода можно использовать следующую последовательность действий:

- формулирование задачи мониторинга по каждой подсистеме управления;
- выделение мониторингового объекта как системы из внешней среды;
- описание элементов и связей между элементами объекта мониторинга, на основании которых определяется его структура;
- определение целей каждого элемента исследуемого объекта мониторинга и соотношение их с общей целью всей организации;
- разработка модели системы и на ее основе определение показателей (индикаторов) для отслеживания в ходе проведения мониторинга.

Однако для практического применения, на наш взгляд, более целесообразно организации проводить мониторинг на основе определенной последовательности шагов, которые были охарактеризованы Б.Ж.Чулановой [6, с. 66]. Исходя из представленной последовательности, определим необходимые действия, выполняемые на каждом из этапов. Эта последовательность включает в себя три шага: первый – подготовительный, в ходе которого создаются условия для проведения качественного и системного мониторинга, формулируются его цели и задачи, определяются сроки и методы сбора информации на основе изученной литературы, описывают объект мониторинга и показатели; второй – практический, во время которого организуется процесс проведения мониторинговых измерений с учетом выполнения основных управленческих функций – планирования, организации, мотивации и контроля; третий – аналитический, когда собранная информация систематизируется, обрабатывается для удобства пользователя, определяется форма ее хранения,

обобщается и анализируется, на основе чего вырабатываются конкретные выводы и даются рекомендации.

Представим наглядно данный процесс поэтапного проведения мониторинга в виде схемы на рис. 18.

При осуществлении данной последовательности этапов мониторинг позволяет выявить общее и особенное, проанализировать это особенное с целью выявления его характеристики – положительной или отрицательной.

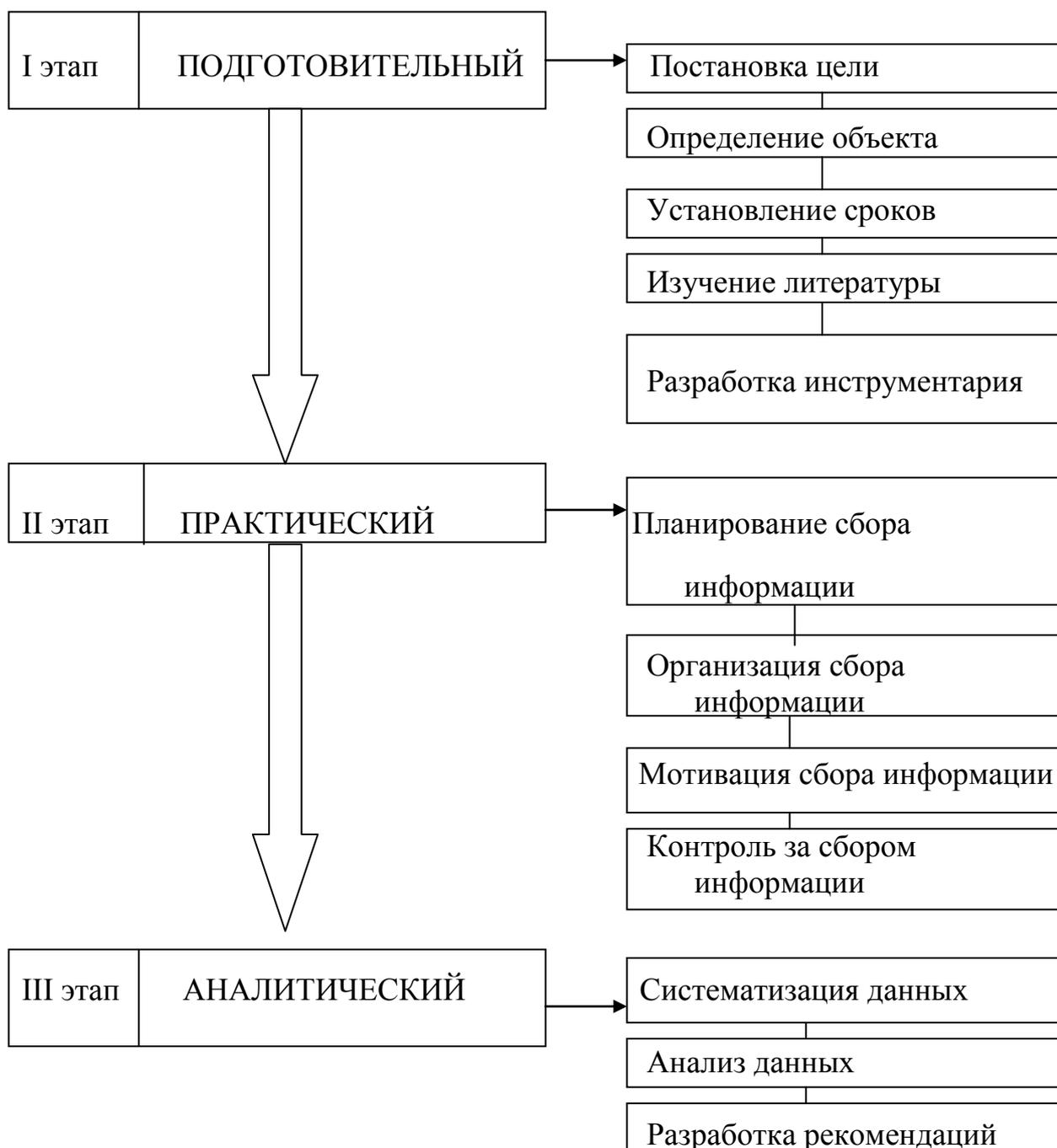


Рис. 18. Этапы проведения управленческого мониторинга

Последовательность действий по созданию системы управленческого мониторинга является важной, так как она позволяет учитывать важность каждого этапа. При пропуске нескольких или даже одного составляющего этого процесса могут быть упущены важные аспекты, и тем самым созданная система окажется неэффективной или просто неработающей.

Появлению новых показателей способствуют развитие организации, возникновение новых элементов, связей или подсистем, создающих проблемы в управлении. Четкое определение проблемы позволяет выявить границы нового объекта, мониторинг которого будет проводиться. Далее идет описание самого объекта (явления или процесса) для определения существенных индикаторов и периодичность их отслеживания.

В процессе применения в управленческой деятельности полученных мониторинговых данных проводится анализ их использования. При выявлении недостаточности информации для принятия управленческого решения процесс повторяется: описание объекта, выделение новых индикаторов, их применение и анализ.

Однако созданный даже на основе научных разработок управленческий мониторинг не является догмой, он должен постоянно корректироваться с учетом появившихся новых задач, стоящих перед управлением. Процесс такой корректировки отражен на рис. 19.

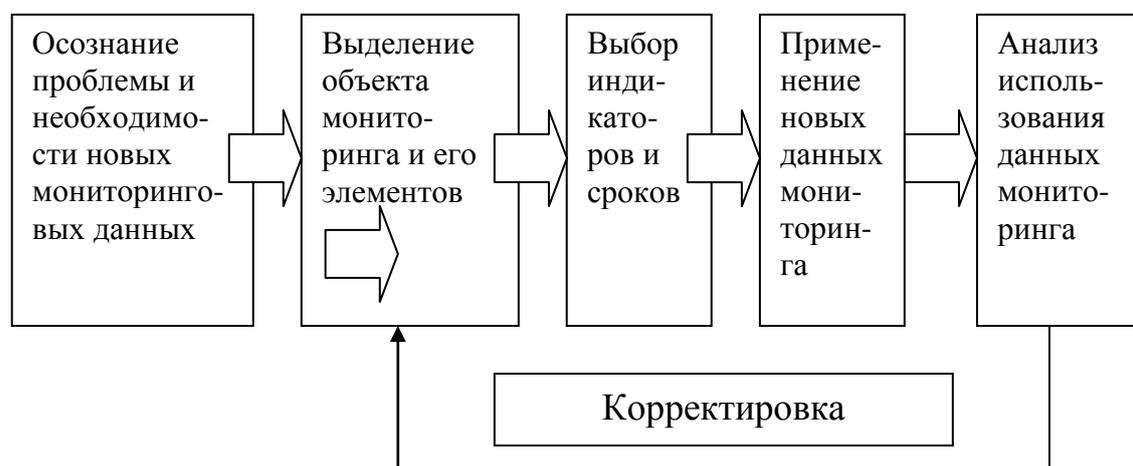


Рис. 19. Процесс совершенствования управленческого мониторинга

Однако при проведенном анализе могут быть выявлены такие индикаторы, которые могут быть излишними, поэтому их необходимо исключить из системы отслеживаний.

Отдельные показатели управленческого мониторинга могут исключаться из совокупности в результате развития организации.

Важным фактором при организации мониторинговых наблюдений является выбор методик, позволяющих оценивать различные показатели. Эта проблема частично решается в литературе.

Для того чтобы оценить уровень качества системы управления при помощи мониторинга, следует избрать номенклатуру мониторинговых показателей, которая в общем случае должна:

- Характеризовать соответствие результатов мониторинговых отслеживаний их назначению и целям проведения.
- Определять значимость и достоверность полученных результатов показателей управленческого мониторинга.
- Характеризовать уровень созданных мониторинговых показателей и возможность их использования для оценки результатов деятельности организации в целом.
- Давать возможность контролировать и оценивать результативность и эффективность состояния организации.

Необходимость внимательного отношения к показателям исследования систем управления подчеркивается В.И.Мухиным. Предлагаемые им показатели внешнего уровня включают показатели отдельных подсистем сверхсистемы, взаимодействующие с исследуемой системой управления. Показатели исходного уровня характеризуют внешние свойства системы управления и ее влияние на сверхсистему. Показатели исходного уровня включают показатели эффективности и параметры выбора. Для показателей общесистемного уровня характерно то, что они определяют структуру системы управления, а также процессы функционирования соответствующих элементов при выработке воздействий и реакций. Показатели частных системных уровней включают различные структурные, функциональные и информационные характеристики исследуемой системы до принятой степени детализации [120, с. 131 - 132].

Формирование концепции управленческого мониторинга дает основания для создания его модели, пригодной для использования различными организациями.

### **3.2. Модель системы управленческого мониторинга в организации**

Проведенный в 2006 году опрос 208 руководителей высшего и среднего звена показал, что 84,6% респондентов положительно относятся к мониторингу, а 47% считают, что мониторинг может помочь в реализации управленческих функций.

Понимая необходимость формирования системы управленческого мониторинга, руководители предприятий испытывают трудности по его формированию. Невозможно разработать единую унифицированную систему управленческого мониторинга для всех предприятий, однако возможно определить основные направления по его формированию, которые применимы для различных типов предприятий.

Формирование системы управленческого мониторинга начинается с определения основных системных характеристик внутренней и внешней среды организации. Для этого необходимо проведение исследований системы управления.

С научной точки зрения такое исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики, сотрудники в отделах), следовательно, их необходимо вооружить конкретными знаниями, обучить различным методам проведения исследований, разъяснить, для чего это нужно и какие цели при этом достигаются. Необходимо объяснить главное: исследования проводятся с целью построения определенной (эталонной) модели системы управления, к которой должна стремиться организация [67, с. 20]. В нашем случае результатом такого исследования станет модель управленческого мониторинга организации.

Цели, задачи и принципы становятся той основой, на которой должна разрабатываться модель системы мониторинга. При формировании системы мониторинга конкретной организации необходимо руководствоваться ее нормативно-правовой базой, концепцией, миссией и целью, направлением деятельности.

При формировании модели системы управленческого мониторинга организации важным фактором является положение о том, что мониторинг должен охватывать основные параметры организационной системы, необходимые для управления.

Для формирования мониторинга внутренней среды предприятия необходимо определить системные характеристики предприятия и определение объектов, отслеживание развития которых создает полную картину динамики организации для руководителя. Под объектом мониторинга понимаем то, на что направлено внимание руководителя, объект – это элемент системы управления предприятием. Объектами мониторинга (сферой мониторинга) являются не

только основные составляющие внутренней и внешней среды, а также системообразующие связи, параметры входа и выхода, позволяющие существовать предприятию как целостной открытой системе.

Для каждого объекта должна быть сформирована система индикаторов (показателей), значение которых необходимо для выявления трансформаций объекта. Определение индикаторов является важным условием объективности показателей. На основе выделенных критериев (индикаторов) необходимо определить исходное состояние исследуемого объекта. Организация проведения мониторинга предполагает определение следующих вопросов: создание инструментария исследования (если нет готовых данных), определение стабильных индикаторов (показателей), по которым будут проводиться мониторинговые наблюдения.

Вопрос об экономичности источника информации при проведении мониторинга внутренней среды связан и с финансовой стороной, и с экономией времени.

Основанием для определения периодичности проведения мониторинга лежит положение о том, что чем чаще он проводится, тем лучше. Однако в силу определенной трудоемкости этой деятельности необходимо определить подходы к частоте проведения наблюдений и фиксации результатов для каждого показателя в отдельности. На наш взгляд, периодичность проведения мониторинга зависит от характеристики параметров, которые отслеживаются в процессе осуществления мониторинга.

Для эффективного использования полученных результатов особенно важно решить вопросы постоянных индикаторов, позволяющих впоследствии проводить сравнительный анализ полученных показателей. Для этих же целей важным вопросом является определение выборки объектов, которая также должна быть стабильной при проведении исследований. В зависимости от размеров предприятия и объекта наблюдения обосновывается необходимая и оптимальная выборка для проведения исследований (сплошная, квотная, случайная и др.).

Однако при анализе полученных результатов необходимо учитывать однородность показателей, их соизмеримость, что особенно важно при качественном анализе.

При разработке управленческого мониторинга должны быть определены и сформулированы основные его функции. Разработка их играет важную роль в мотивации персонала при организации и проведении мониторинга. Данные функции представлены в следующих положениях:

1. Управленческий мониторинг позволяет установить трансформацию состояния объекта управления за определенный интервал времени и на этой основе установить динамику и направленность развития исследуемого объекта.
2. При проведении мониторинга выявляются причинно-следственные связи изучаемого объекта или между наблюдаемыми явлениями, а также возникающими в ходе их развития противоречий.
3. Управленческий мониторинг помогает обеспечить руководство организации информацией для постановки управленческих задач и принятия предупреждающих и адекватных решений.
4. Полученная в ходе проведения мониторинга информация позволяет организовать прогнозирование развития исследуемых объектов, явлений, процессов.
5. Проведение мониторинга позволяет осуществлять диагностику текущего состояния объекта и выявлять его причины.
6. В ходе проведения мониторинга осуществляется систематический контроль за ходом развития процессов и их соответствия желаемым для управляющей системы тенденциям развития.
7. Мониторинг способствует демократизации управления в организации, выражающейся в привлечении к принятию решений ее коллективом, развитию самоуправления, сочетанию централизации и децентрализации при выполнении управленческих функций.
8. Созданная система мониторинга позволяет наладить обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами организации.

Для создания системы мониторинга организации необходимо провести определенную последовательность действий, которую можно выразить в строгой последовательности шагов.

Шаг 1: выделить основные подсистемы организации и связи.

Шаг 2: в каждой подсистеме определить основные элементы и взаимосвязи между ними.

Шаг 3: определить основные параметры внешней среды (вход, выход, обратная связь) для каждой подсистемы.

Шаг 4: выявить стабильные элементы, а также те изменения, которые могут быть незначительными и не оказывать существенного влияния на развитие организации.

Шаг 5: определить элементы, находящиеся в динамике. Определить периодичность изменений и конкретные показатели, которые позволяют определить эти изменения.

Шаг 6: определяются наиболее важные составляющие внешней среды и индикаторы, которые будут отслеживаться.

С особой тщательностью должна осуществляться разработка системы мониторинга внешней среды, которая включает ряд последовательных этапов:

- 1) выявление основных факторов внешней среды, входящих в состав макро- и микросреды;
- 2) определение основной требуемой информации и классификация ее;
- 3) определение системы сбора информации;
- 4) поиск, отбор или разработка методик для сбора информации, если таковая отсутствует в готовом виде;
- 5) систематизация и компьютеризация информации, создание базы данных и условий для ее хранения;
- 6) анализ, распространение и использование полученной информации.

Организация проведения мониторинга предполагает выявление следующих аспектов: определить объекты мониторинга, выявить условия для сбора данных, при их отсутствии создать инструментарий для проведения исследований (если нет готовых разработанных методик) или переработать существующие применительно к своим условиям и проблемам, определить стабильные индикаторы (показатели), по которым будут проводиться мониторинговые отслеживания, при необходимости принять решения о выборке. Полученные данные формируются в таблицу по каждому отделу и подразделению предприятия. Вариант такого представления мониторинговых данных отражен в таблице 9. Данная таблица является документом, утвержденным руководителем предприятия, и служит основой для проведения мониторинга.

Для каждого выделенного объекта управленческого мониторинга должны быть разработаны системы показателей. Если в качестве объекта выступает персонал организации, то в качестве индикаторов могут выступать показатели стажа, возраста, квалификация, подготовка, переподготовка и повышение квалификации, количество рационализаторских предложений и изобретений, оценка и аттестация персонала и т.д., и т.п. При организации сбора мониторинговых данных используются как количественные, так и качественные показатели. При отслеживании количественных показателей используются данные по результатам работы.

Важной составляющей системы мониторинга является формирование основных показателей, которые будут отслеживаться в ходе исследования. Многообразие и многоплановость составляющих внешней среды организации

требует индивидуального подхода к каждому ее объекту и тем показателям, которые будут отслеживаться при проведении мониторинга.

В силу ограниченности ресурсов для проведения мониторинга (прежде всего обычное отсутствие в штатах специальных работников, в функции которых входило бы мониторинговое отслеживание всех процессов организации, и загруженность работой управленческих кадров) стоит вопрос о необходимости выборочного подхода к отслеживанию тех или иных показателей, четкому определению ответственных за сбор данных об отдельных составляющих данной системы.

Таблица 9

Система управленческого мониторинга предприятия

Объект	Индикаторы (показатели)	Выборка	Методы сбора информации	Периодичность сбора информации	Ответственный	Вид представления информации	Каналы распространения информации
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2. и т.д.							

Выборка включается, как уже отмечалось, в том случае, если организация большая и исследование каких-то аспектов всей генеральной совокупности затруднено. Поэтому в таблицу должны включаться характеристики выборки, принцип формирования которой должен сохраняться на всем протяжении проведения мониторинга данного индикатора.

Четвертая графа таблицы включает перечень методов сбора информации. Это может быть как простая фиксация учетных данных, так и проведение специальных исследований, характеристика которых должна быть создана и апробирована для каждого показателя в отдельности. При этом количество таких показателей, которые будут требовать специальных исследований, должно быть сведено к минимальному количеству и они должны собираться не чаще одного раза в год. К таким показателям, которые надо определять в процессе исследования, можно отнести, например, показатели по определению отношения персонала к тем или иным проблемам взаимоотношений, изучения организационной культуры и др., которые требуют специально подготовленных опросов. Поэтому документация для проведения мониторинга должна также включать инструментарий для проведения исследований, в том числе и анкеты для опросов, или стандартизированные бланки для интервью и т.д.

Идентичность инструментария создает необходимые условия для получения однозначных результатов, которые можно обобщать и сравнивать.

Следующая пятая графа таблицы включает показатели периодичности проведения сбора данных. В основе определения периодичности мониторинга в организации может быть положен организационный цикл, например хозяйственный год. Итоги подводятся по пятилетнему циклу, когда обобщается полученная за пять лет информация. Пятилетний период определен в связи с тем, что раз в пять лет образовательные учреждения проходят аттестацию, поэтому мониторинговые данные станут критерием оценки деятельности организации, а также помогут их руководителям выявить наметившиеся тенденции в развитии организации и поставить стратегические цели перед коллективом.

В шестой графе фиксируется ответственный. Для того чтобы система сбора мониторинговой информации работала, необходимо, чтобы за сбор и фиксацию результатов отвечал конкретный сотрудник, в функции которого должны входить не только вопросы своевременного и правильного представления информации, но и обработка ее и каналы распространения. Так как мониторинг предполагает длительность проведения, то в этой графе фиксируется должность ответственного за сбор мониторинговой информации, ее качество, обработку и представление руководству в соответствии с определенной периодичностью. В соответствии со своим направлением деятельности каждый ответственный на основе мониторинговой информации готовит общую аналитическую записку о конкретных рекомендациях и выработанных мерах по исправлению текущей ситуации с указанием предположительных сроков ее устранения и ответственных за это лиц.

И в седьмой графе фиксируется то, в каком виде представляется мониторинговая информация: числовая или текстовая таблица, диаграмма (столбиковая, круговая и др.), график, аналитическая записка и т.п. Полученная информация должна постоянно обрабатываться и представляться руководителю в виде информационного сообщения, аналитической справки, таблиц или графиков, обзора отслеживаемой информации с представлением наглядного материала. При наличии информации, которая не используется руководством, необходимо выявить причины этого. Важно регулярно определять долю используемой информации, анализировать ее и проводить корректировку отслеживаемых показателей.

Так как информация управленческого мониторинга охватывает все сферы жизнедеятельности организации, то большая ее часть может носить

конфиденциальный характер, она может распространяться не на всех уровнях иерархии организации. Поэтому в последней графе обязательно должно стоять указание на пользователей этой информации и для каких групп персонала она предусмотрена. В данной графе может быть зафиксирован и канал распространения информации (совещание, информационный стенд, письмо и т.п.).

На большинстве предприятий вопросы коммуникаций не рассматриваются. Формирование системы управленческого мониторинга будет способствовать решению этого вопроса. Данная система подразумевает решение проблемы каналов распространения полученной мониторинговой информации: высший уровень руководства, средний уровень менеджмента (руководители отделов, подразделений), распространение между отделами, внутри конкретного отдела, сотрудникам всего предприятия.

В ходе проведения мониторинговых наблюдений проводится оценочная характеристика изучаемых явлений. При этом необходимым условием является учет определенных требований к мониторинговым показателям, выполнение которых позволит получить максимально объективные данные о системе. К данным требованиям относятся:

- системность;
- максимально допустимое упрощение показателей;
- валидность;
- размерность;
- измеряемость;
- фактологичность;
- практичность;
- функциональная определенность.

Управленческий мониторинг должен включать в себя основные составляющие, которые входят в организационную систему. Целесообразно выделить их в отдельные блоки. Основные показатели совпадают с подразделениями организации, перед которыми и ставится задача проведения мониторинга. Возможные подсистемы управленческого мониторинга показаны в его модели, представленной на рис. 20.

Говоря о системном характере управленческого мониторинга, мы неоднократно отмечали, что он должен включать составляющие внешней среды, которую и включили в предлагаемую модель. Отслеживанием показателей внешней среды должен заниматься маркетинговый отдел или специалист, в функции которого входят вопросы сбора данных, например, о рыночной конъюнктуре, конкурентах и т.п. информации.

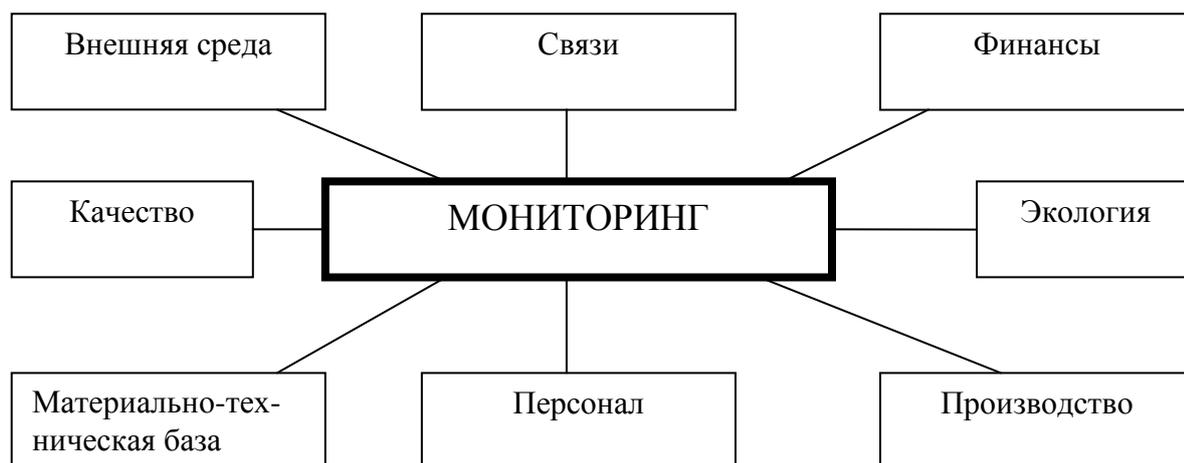


Рис. 20. Модель системы управленческого мониторинга

Важными составляющими управленческого мониторинга являются характеристики связей в организации. На сегодняшний день общие проблемы взаимодействия как между различными элементами в системе, так и между управляющей и управляемой подсистемами, а также частные коммуникации не рассматриваются в литературе для руководителей. Однако эти вопросы должны находиться под постоянным контролем и корректироваться по мере необходимости. Наличие данных связей позволяет не только решать вопросы организационной структуры, но и решать многие проблемы организационной культуры и взаимоотношений в коллективе. Эти вопросы, также как и вопросы финансирования, находятся под непосредственным контролем руководителя организации. Поэтому в систему мониторинга включаются отдельные характеристики этих связей. К связям отнесем и обратную связь, которая позволяет проследить запросы внешней среды и соотнести их с тем, что формируется на выходе системы. Отслеживанием связей в системе управленческого мониторинга должен заниматься один из руководителей среднего звена.

При формировании системы мониторинговых показателей по отслеживанию персонала необходимо сформировать принципиальную модель системы мониторинга персонала. Вариант такой модели представлен на рис. 21.

Объектами данного вида мониторинга (сферой мониторинга) являются основные составляющие внутренней и внешней среды системы управления персоналом, системообразующие связи, позволяющие существовать предприятию как целостной открытой системе. В качестве предмета выступают качественные и количественные характеристики персонала предприятия.

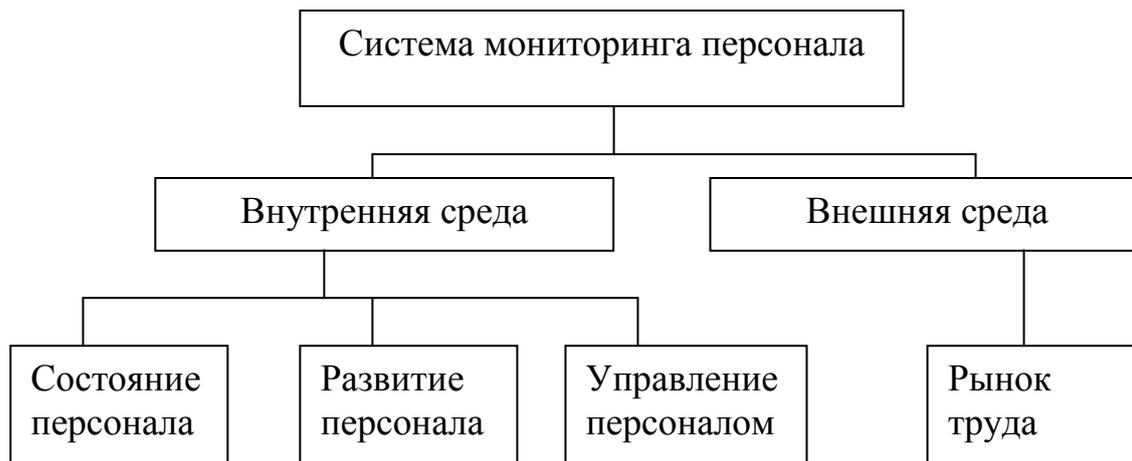


Рис. 21. Модель системы управленческого мониторинга персонала

Важной составной концептуального подхода к системе мониторинга персонала является формирование требований, на основе которых он строится. Наиболее важными требованиями являются следующие:

- мониторинг должен отражать все основные процессы, связанные с деятельностью персонала;
- мониторинг должен осуществляться на всех уровнях;
- должен способствовать координации действий всех элементов системы;
- на основе данных мониторинга должна осуществляться конкретная работа и при необходимости оказываться помощь;
- мониторинг должен содержать информацию для выполнения основных функций руководства: прогнозированию, планированию, контролю, мотивации, организации и координации, результатом которых становится принятие управленческих решений;
- мониторинг включает в себя показатели развития не только внутренней, но и внешней среды;
- необходимо осуществление связи с другими системами, входящими в состав управленческого мониторинга, внутри предприятия, например с финансовым мониторингом и вне его, с системой мониторинга рынка труда региона.

Как уже отмечалось, система мониторинга персонала должна включать в себя показатели (индикаторы) внутренней и внешней среды. Показатели внутренней среды нами разделены на три составных компонента. Первый включает в себя учетные показатели состояния персонала, среди которых – данные о возрасте, стаже, образовании, здоровье, семейном положении, психологических особенностях и т.д.

Вторая группа показателей объединяет показатели развития, куда должны быть отнесены данные о результатах оценки и аттестации персонала, повышении квалификации, карьерном росте, данные о саморазвитии, стремлении к обучению и т.д.

В третью группу показателей входят такие, которые связаны с управленческой деятельностью и необходимы для управления персоналом: прогнозирование и планирование, мотивация и контроль. Сюда отнесем определение различных коэффициентов, позволяющих определить качественный уровень персонала и его состояние: это показатели текучести кадров, коэффициент оборота по приему; коэффициент оборота по выбытию; коэффициент восполнения работников; коэффициент постоянства кадров. К показателям, которые относятся к этой группе, также могут быть данные, связанные с исследованием настроения, организационной культуры, конфликтности персонала.

Системный подход, на основе которого должна строиться система мониторинга персонала, предполагает учет не только показателей внутренней среды, но и параметры входа и выхода. Поэтому при анализе необходимо учитывать данные о рынке труда региона, вести учет выбывших сотрудников, их трудоустройство, а также тех лиц, которые находятся на пенсии. К показателям внешней среды, которые должны отслеживаться при проведении мониторинга, относятся также данные, связанные с составом работников предприятий-конкурентов. Особое внимание должно уделяться профессиональному образованию руководителей всех уровней.

Основными параметрами системы являются входы и выходы системы, осуществляющие взаимосвязь с внешней средой. При исследовании тенденций развития входных параметров включаем главные факторы для организации. К показателям входа отнесем кадровые ресурсы, приходящие в результате необходимости покрытия потребностей в персонале, их потенциал, адаптацию в коллективе, качества профессиональные и личностные; нормативно-правовые документы и соответствие им внутренней нормативно-правовой базы организации.

Результаты мониторинговых данных могут стать основой не только принятия конкретных управленческих решений, например при составлении прогнозов развития персоналом, но и служить источником формирования кадровой политики.

Для эффективного проведения мониторинга в организации должны создаваться такие условия, которые способствовали бы качественному,

относительно малозатратному, квалифицированному сбору данных. Для этого необходимо было выполнение следующих условий:

- нормативные, то есть важно создать необходимую правовую основу, в которую будут включены вопросы регламентации мониторинговой деятельности организации. Созданные локальные нормативные акты должны содержать разграничение прав и обязанностей участников мониторинговой деятельности, основания их взаимодействия, правовые основы защиты мониторинговых данных и определять гарантии их безопасности;
- финансовые, включающие в себя определение тех средств, которые необходимо затратить для осуществления мониторинга и поддержания его в действующем состоянии;
- кадровые, то есть осуществить подготовку лиц, проводящих мониторинг, и тех, кто должен использовать его данные для принятия управленческих решений;
- организационные, определяющие структуры, состав и функции лиц и подразделений, отвечающих за сбор данных мониторинга;
- технические, которые включают необходимое оборудование для организации и проведения мониторинга;
- информационные, то есть должна быть сформулирована система для сбора и обработки внутренней и внешней информации.

Для того чтобы система и оценки управленческого мониторинга работали и способствовали повышению эффективности управления, к его организации и проведению предъявляются определенные требования:

- системность, объективность и релевантность данных мониторинговой информации;
- данные мониторинга должны доставляться получателю оперативно, в кратчайшие сроки;
- мониторинговую информацию об объекте руководство организации должно получать в максимально полном объеме постоянно;
- информация не должна подвергаться искажению, поэтому необходимо особо решить вопрос о параметрах, которые отслеживаются в процессе мониторинга различных объектов, и методах их получения.

Рассмотренные аспекты создания системы управленческого мониторинга в организации и его функционирование показывают сложность этой работы. Однако разработанная система будет функционировать уже без существенных затрат.

Таким образом, управленческий мониторинг становится важной основой для реализации управленческих функций. Наличие полной и объективной мониторинговой информации позволит значительно улучшить качество управленческого анализа, будет способствовать совершенствованию управления и достижению максимальной его эффективности. Результативность такого мониторинга возрастает при системном подходе к его организации и проведению. Для формирования системы мониторинга необходимо определить его модель и концепцию, в которой будут сформулированы основные подходы к его проведению.

## Заключение

Современное управление характеризуется определенным ростом проблем, вызванных повышением объема и скорости информационных потоков, которые необходимо постоянно обрабатывать и использовать с целью повышения эффективности управления. Для решения этих возникающих проблем необходимо постоянно совершенствовать систему управления. В частности, применение управленческого мониторинга будет способствовать во многом решению значительной части управленческих проблем.

Организационная система успешно функционирует тогда, когда находится в развитии. Для определения качества этого развития необходим управленческий мониторинг, организация которого позволит оптимизировать деятельность руководителей, получить максимальную эффективность от управления и принимать решения на основе научно обоснованных выводов, сделанных в результате полноты данных, собранных при проведении мониторинга.

При организации и проведении управленческого мониторинга необходимо подходить к нему как к составной части информационной системы управления. Управленческий мониторинг будет представлять собой его подсистему. Эффективность отдельных видов мониторинга, которые внедряются сегодня в систему управления отдельных направлений деятельности: финансов, маркетинга, качества и др., будет значительно выше, если они будут объединены системой управленческой функции, которой на сегодняшний день выступает мониторинг.

В результате развития происходит процесс усложнения управления, в системе которого расширяется перечень выполняемых функций. Именно функции управления играют важную роль в организации, так как они создают и в процессе развития совершенствуют структуры и штат управления организацией для выполнения главных целей организации и реализации намеченной стратегии.

Повышение эффективности управленческой деятельности в значительной степени зависит от правильного понимания функций управления. Выделение и изучение функций управления также способствует совершенствованию управленческой деятельности, помогает освоению и обучению руководителей основам управления.

Управленческий мониторинг должен стать одной из функций руководителей, позволяющей обеспечить информационную основу управления. С другой стороны, мониторинг может обеспечить выполнение всех

управленческих функций необходимой информационной базой. Для формирования системы мониторинга необходимо определить его концепцию, в которой будут сформулированы основные подходы к проведению мониторинга.

При этом эффективность управленческого мониторинга как функции управления будет значительно выше тогда, когда она будет сформирована в виде системы, охватывающей внутренние и внешние составляющие организации. В таких условиях управленческий мониторинг будет способствовать:

- наиболее эффективному осуществлению других общих функций управления;
- более высокой эффективности принятия решений. Позволит быстрее и качественнее осуществлять разработку и принятие многих управленческих решений, что в итоге сэкономит время лица, принимающего решения;
- рационализации и оптимизации информационных процессов и организации документооборота;
- интеграции управленческой деятельности в результате объединения выполнения всех общих функций управления;
- устранению дублирования как общих, так и конкретных функций управления;
- снижению расходов на информационное сопровождение, необходимое для функционирования организации;
- и, самое главное, повышению эффективности работы организации в целом.

Руководителям организаций достаточно трудно вырабатывать самостоятельно индикаторы (показатели) для мониторинговых отслеживаний, что вызвано их загруженностью повседневной работой, отсутствием достаточного количества материалов и данных для этого, поэтому они не должны сами разрабатывать критерии (индикаторы) мониторинга. Эти индикаторы могут разрабатываться и предлагаться в методических рекомендациях вышестоящих органов управления. Среди них должны быть обязательные и дополнительные, которые каждая организация может выбрать самостоятельно в зависимости от того, какие проблемы она должна решить для себя в данное время и какие цели преследует. Поэтому вышестоящие организации должны быть не только контролирующими, они должны выполнять координирующие и консультационные функции. Однако на сегодняшний день органы управления не имеют достаточной базы для этого.

Им необходимо наличие освобожденных от других функций специалистов, способных заниматься созданием системы управленческого мониторинга и оказания консультативной помощи различным организациям в этом вопросе.

Таким образом, проведенная работа позволяет наметить дальнейшие направления исследований в области управленческого мониторинга и формированию его оснований как общей функции управления. Представляется, что дальнейшие исследования в этой области необходимо осуществлять по линии создания механизмов системы управленческого мониторинга.

Разрабатываемая тема создает предпосылки для дальнейшего исследования таких аспектов, как формирование системы коммуникации при организации мониторинга, разработка комплекса методик для проведения мониторинга различных параметров системы управления в организациях и определения показателей, позволяющих проводить измерения состояния объектов. Важной составляющей дальнейшей разработки данной темы должно стать определение параметров эффективности управленческого мониторинга в организации.

## Библиографический список

1. Абрамова, Н.Т. Целостность и управление [Текст] / Н.Т.Абрамова. – М.: Наука, 1974. – 248 с.
2. Аверьянов, А.Н. Системное познание мира: методологические проблемы [Текст] / А.Н. Аверьянов. – М.: Политиздат, 1985. – 236 с.
3. Автоматизированные информационные технологии в экономике [Текст]: учеб. / под ред. Г.А. Титоренко. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998. – 400 с.
4. Акимова, Т.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.– 367 с.
5. Акофф, Р. О целеустремленных системах. [Текст] / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Сов. Радио, 1974. – 271 с.
6. Актуальные проблемы управления образованием в регионе [Текст]. – Челябинск: Изд-во ИИУМУ «Образование», 1999. – 180 с.
7. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
8. Андреев, В.П. Педагогический мониторинг как системная диагностика качества образования [Текст] / В.П. Андреев // Педагогический мониторинг качества образования. – Казань: КГУ, 1999. – С. 4-16.
9. Андреев, Э.П. Методы измерения в социологии [Текст] / Э.П. Андреев, Г.В. Осипов. – М.: Наука, 1973. – 183 с.
10. Анфилатов, В.С. Системный анализ в управлении [Текст] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
11. Афанасьев, В.Г. НТР, управление, образование [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1972. – 431 с.
12. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
13. Афанасьев, В.Г. Социальная информация [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Наука, 1994. – 199 с.
14. Афанасьев, Ю.А. Мониторинг и методы контроля окружающей среды. [Текст]: учеб. пособие в 2-х частях. – Часть 1. / Ю.А. Афанасьев, С.А. Фомин. – М.: Изд-во МНЭПУ, 1998. – 208 с.
15. Бабосов, Е.М. Социология управления [Текст] / Е.М.Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 288 с.
16. Бажин, И.И. Информационные системы менеджмента. [Текст] / И.И. Бажин. – М.: РинКо, 2000. – 688 с.

- 17.Белкин, А.С. Педагогический мониторинг образовательного процесса [Текст] / А.С. Белкин, В.Д. Жаворонков. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 1997. – 29 с.
- 18.Белов, В.Г. ИСУ (Исследование систем управления) [Текст] / В.Г. Белов, В.Г. Смольков. – М.: Луч: Эликта-Принт, 2000. – 255 с.
- 19.Беляев, А.А. Системология организации [Текст] / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 182 с.
- 20.Берталанфи, Л. Фон. История и статус общей теории систем [Текст] /Л.Фон Берталанфи // Системные исследования: ежегодник, 1973. – М.: Наука, 1973. – 268 с.
- 21.Белоусов, Р.А. Основы научного управления социально-экономическими процессами [Текст] / Р.А. Белоусов, А.З. Селезнев. – М.: Мысль, 1984. – 430 с.
- 22.Беспалько, В.П. Мониторинг качества обучения – средство управления образование [Текст] / В.П. Беспалько // Мир образования. – 1996. – № 2. – С. 21-31.
- 23.Бестужев-Лада, И.В. Прогнозное обоснование социальных нововведений. [Текст] / И.В. Бестужев-Лада. – М.: Наука, 1993. – 232 с.
- 24.Бестужев-Лада, И.В. Экспертный сценарно-прогностический мониторинг: принципы организации [Текст] / И.В. Бестужев-Лада // Социологические исследования. – 1993. – № 8. – С. 100-104.
- 25.Биологический энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Сов. Энциклопедия, 1986. – 831 с.
- 26.Бланк, И.А. Управление использованием капитала [Текст] / И.А. Бланк. – К.: ПикаЦентр, 2000. – 656 с.
- 27.Блауберг, И.В. Проблема целостности и системный подход [Текст] / И.В. Блауберг. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 448 с.
- 28.Блауберг, И.В. Становление и сущность системного подхода [Текст] / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
- 29.Боброва, А. Создание системы финансового мониторинга [Текст] / А. Боброва // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 36-45.
- 30.Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука [Текст] / А.А. Богданов. – В 2-х т. – М.: Экономика, 1989. – Т.1. – 304 с. – Т.2 – 351 с.
- 31.Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] /Д. Бодди, Р. Пэйтон; пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.

32. Большие системы: моделирование организационных механизмов [Текст] / В.Н. Бурков [и др.] / Ин-т проблем управления. – М.: Наука, 1989. – 246 с.
33. Большой Российский энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2003. – 1888 с.
34. Большой толковый социологический словарь (Collins) [Текст]. – В 2-х т. – М.: Вече, АСТ, 1999. – Т.1,2. – 528 с.
35. Боротко, Т.Л. Мониторинг товарных рынков [Текст] / Т.Л. Боротко, Н.П. Беляцкий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С. 23-31.
36. Бурков, В.Н. Теория активных систем: состояние и перспективы [Текст] / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 1999. – 128 с.
37. Валья, М. Системы управления: развитие и проблемы их центрирования. [Текст] / М. Валья. – Таллин: Валгус, 1984. – 203 с.
38. Васильев, В.В. Методология и инструментарий мониторинга информатизации и развития информационной экономики [Текст] / В.В. Васильев. – М.: ИРИАС, 2006. – 208 с.
39. Васильев, Ю.В. Педагогическое управление в школе: методология, теория, практика [Текст] / Ю.В. Васильев. – М.: Педагогика, 1999. – 196 с.
40. Васильев, Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации [Текст] / Ю.П. Васильев. – М.: Экономика, 1984. – 232 с.
41. Вербицкая, Н. Мониторинг результативности учебного процесса [Текст] / Н. Вербицкая, В. Бодряков // Директор школы. – 1997. – № 3. – С. 11-23.
42. Верф, ван дер Д. Мониторинг в России [Текст] / Д. Верф ванн дер, Ф.М. Ронге. – М.: Интердизайн, 1998. – 187 с.
43. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 283 с.
44. Винер, Н. Кибернетика и общество [Текст] / Н. Винер. – М.: Изд-во Иностран. лит., 1958. – 200 с.
45. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: курс лекций / В.Р. Веснин. – М.: Триада ЛТД, 1996. – 384 с.
46. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики [Текст] / под ред. Т.И. Шаповой. – М.: Педагогика, 1991. – 192 с.
47. Гаврилов, А.А. Управление предприятиями на основе развития функций анализа, мониторинга, моделирования и прогнозирования (методология, методики, опыт) [Текст] / А.А. Гаврилов. – Краснодар, Кубанский гос. ун-т, 2000. – 327 с.

48. Герасимов, И.П. Структура научного исследования. (Философский анализ познавательной деятельности в науке) [Текст] / И.П. Герасимов. – М.: Мысль, 1985. – 20 с.
49. Глущенко, В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, экспериментальные исследования [Текст] / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
50. Годин, В.В. Управление информационными ресурсами [Текст] / В.В. Годин, И.К. Корнеев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
51. Гончаров, В.И. Менеджмент [Текст] / В.И. Гончаров. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
52. Горшкова, Л.А. Анализ системы управления организацией [Текст] / Л.А. Горшкова. – Н.Новгород: Изд-во Нижегород. ун-та, 2000. – 222 с.
53. Груздев, Г.В. Управление как система деятельности: методологический аспект [Текст] / Г.В. Груздев // Философия и общество. – 1998. – № 4. – С. 32-38.
54. Гуцин, С.В. Система внутренней безопасности: сущность, структура, функции [Текст]: автореферат дисс. ... доктора соц. наук: 22.00.08 / С.В. Гуцин. – М., 1996. – 32 с.
55. Данилочкина, Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Н.Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 279 с.
56. Дафт, Р.Л. Теория организации [Текст] / Р.Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
57. Дерзкова, Н. Команда: внутренний мониторинг эффективности [Текст] / Н. Дерзкова // Директор школы. – 1996. – № 2. – С. 3-12.
58. Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 192 с.
59. Елисеев, В.А. Управление всесоюзным промышленным объединением [Текст] / В.А. Елисеев. – Киев; Донецк: Вища школа, 1976. – 128 с.
60. Емельянова, А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности [Текст] / А.Л. Емельянова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С.23-34.
61. Ефимова, В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефимова. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
62. Жариков, О.Н. Системный подход к управлению [Текст] / О.Н. Жариков, В.И. Королевская, С.Н. Хохлов; под ред. В.А. Персианова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 62 с.

63. Жилин, С.Ф. Информационная система обеспечения управленческой деятельности [Текст] / С.Ф. Жилин. – М.: РАГС при Президенте РФ, 1996. – 38 с.
64. Жуков, В.А. Совершенствование систем управления в строительстве [Текст] / В.А. Жуков. – М.: Стройиздат, 1989. – 192 с.
65. Заславская, Т.И. Российское общество на переломе: взгляд изнутри [Текст] / Т.И. Заславская. – М.: ВЦИОМ, 1997. – 298 с.
66. Зильбер, А.П. Медицина критических состояний [Текст] / А.П. Зильбер. – Петрозаводск: Изд-во Петрозаводского ун-та, 1995. – 199 с.
67. Игнатьева, А.В. Исследование систем управления [Текст] / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 157 с.
68. Израэль, Ю.А. Концепция мониторинга состояния биосферы [Текст] / Ю.А. Израэль // Мониторинг состояния окружающей природной среды: сб. науч. тр. – Л.: Наука, 1977. – 126 с.
69. Информатика [Текст]: учеб. / под ред. Н.В. Макаровой. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 768 с.
70. Исследования по общей теории систем [Текст]: сборник переводов / общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Т. Юдина. – М.: Прогресс, 1969. – 520 с.
71. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: учеб. / Н.И. Кабушкин. – Мн.: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 1998. – 284 с.
72. Казанцев, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А.К. Казанцев, В.И. Малюк, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 128 с.
73. Канаев, Б.И. Система внутришкольного управления [Текст] / Б.И. Канаев / Моск. пед. гос. ун-т им. В.И. Ленина. – М.: Магистр, 1997. – 190 с.
74. Каракозова, Э.В. Моделирование в общественных науках (философско-методологические проблемы) [Текст] / Э.В. Каракозова. – М.: Высшая школа, 1986. – 103 с.
75. Карпова, Т.В. Системные принципы объекта управления: социологический анализ [Текст] / Т.В. Карпова. – М.: Янус-К, 2004. – 220 с.
76. Карташов, В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии [Текст] / В.А. Карташов. – М.: Прогресс. Академия. – 1995. – 412 с.
77. Квейд Э. Анализ сложных систем [Текст] / Э. Квейд. – М.: Сов. Радио, 1969. – 519 с.
78. Когут, А.Е. Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга [Текст] / А.Е. Когут, В.Е. Рохчин – СПб.: Институт социально-экономических проблем РАН, 1995. – 142 с.

79. Кокарева, Т.А. Системный анализ процедур принятия решения [Текст] / Т.А. Кокарева. – М.: Лесная промышленность, 1991. – 205 с.
80. Коммуникационный менеджмент [Текст] / под ред. В.М. Шепеля. – М.: Гардарики, 2004. – 352 с.
81. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогический поиск, 1999. – 224 с.
82. Коротков, Э.М. Исследование систем управления [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: Изд.-во консалтинговая компания «ДеКА», 2003. – 336 с.
83. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер: пер. с англ. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.
84. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер: пер. с англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 944 с.
85. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс [Текст] / А.И. Кравченко, И.О. Тюнина. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.
86. Мониторинг поведения промышленного предприятия как субъекта переходной экономики [Текст] / Н.А. Кравченко [и др.]. – Новосибирск, 1996. – Препринт. – 50 с.
87. Крамаренко, И.С. Прогнозирование уровня учебных достижений учащихся средствами мониторинга [Текст] // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2001. – № 1. – С. 37-40.
88. Кривобоков, И.А. Социальный мониторинг: теоретико-методологическое обоснование, статистический анализ [Текст]: дисс. ... канд. философ. наук / И.А. Кривобоков. – М., 1994. – 116 с.
89. Кузьмин, В.П. Системность как ступень научного познания [Текст] / В.П. Кузьмин // Системные исследования: сб. науч. тр. – М.: Наука, 1973. – 304 с.
90. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст] / Г. Кунц, С. О’Доннел: – Т. 1,2. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.; Т.2. – 512 с.
91. Куприянова, З.В. Опросы работающего населения; функции в мониторинге и особенности методики [Текст] / З.В. Куприянова // Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения. Информационный бюллетень. – 1993. – №3. – С.68-75.
92. Кураков, Л.П. Словарь-справочник по экономике [Текст] / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М.: Пресс-сервис, 1998. – 387 с.

93. Ладенко, И.С. Интеллект управления и консультирование [Текст] / И.С. Ладенко, В.Т. Поляков. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд-ние, 1992. – 176 с.
94. Лафта, Дж. К. Теория организации [Текст] / Дж.К. Лафта. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. – 416 с.
95. Лизинский, В.М. Идеи к проектам и практика управления школой [Текст] / В.М. Лизинский. – М.: Педагогический поиск, 1999. – 160 с.
96. Локтионов, М.В. Системный подход в менеджменте [Текст] / М.В. Локтионов. – М.: Генезис, 2000. – 288 с.
97. Люти, А. Определение показателей для оценки качества хозяйственных процессов [Текст] / А. Люти, А. Кран, П. Кюнг // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 18-28.
98. Майоров, А.Н. Мониторинг в образовании [Текст] / А.Н. Майоров. – СПб.: Образование – Культура, 1998. – 344 с.
99. Майоров, А.Н. Мониторинг как научно-практический феномен [Текст] / А.Н. Майоров // Школьные технологии. – 1998. – № 5. – С. 25-48.
100. Майоров, А.Н. Элементы педагогического мониторинга и региональных стандартов в управлении [Текст] / А.Н. Майоров, Л.Б. Сахарчук, А.В. Сотов. – СПб: Изд-во СПб ГУПМ, 1992. – 78 с.
101. Макаров, А.А. Комплексный мониторинг качества образования [Текст] / А.А. Макаров. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1998. – 265 с.
102. Малышев, М.Л. Мониторинг социально-трудовой сферы: опыт социально-статистического анализа [Текст] / М.Л. Малышев. – М.: Союз, 2005. – 144 с.
103. Марков, М. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М. Марков. – М.: Прогресс, 1982. – 268 с.
104. Математика и кибернетика в экономике [Текст]: словарь – справочник. – М.: Экономика, 1975. – 700 с.
105. Математический энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Сов. энциклопедия, 1988. – 847 с.
106. Матрос, Д.Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга [Текст] / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.Н. Мельникова. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 96 с.
107. Мельник, М.В. Анализ и оценка управления на предприятиях [Текст] / М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

108. Менеджмент в управлении школой [Текст]: учеб. пособие для слушателей системы подготовки и повышения квалификации организаторов образования / под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Магистр, 1992. – 173 с.
109. Менеджмент (Современный российский менеджмент) [Текст] / под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. – 504 с.
110. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
111. Методы и технологии мониторинга социальной сферы [Текст]. – М.: МГСУ, 1999. – 60 с.
112. Милехин, А.В. Социологический мониторинг – средство информационного управления в общественных системах [Текст]: дисс. ... доктора соц. наук: 22.00.08 / А.В. Милехин. – М., 1999. – 327 с.
113. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления [Текст] / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
114. Методы и модели социально-экономического мониторинга [Текст]. – М.: ЦЭМИ, 1992. – 182 с.
115. Мишин, В.М. Исследование систем управления [Текст] / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.
116. Моисеев, В.И. Философия и методология науки [Текст] / В.И. Моисеев. – Воронеж: Цент.-Чернозем. кн. изд-во, 2003. – 236 с.
117. Мониторинг деятельности образовательного учреждения: достижение нового качества образования [Текст]. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2003. – 175 с.
118. Молчанов, В.И. Системный анализ социологической информации [Текст] / В.И. Молчанов. – М.: Наука, 1981. – 143 с.
119. Муратова, В.К. Внутришкольный мониторинг качества обучения учащихся [Текст]: дисс. ... канд. пед. наук / В.К. Муратова. – Саратов, 2000. – 209 с.
120. Мухин, В.И. Исследование систем управления [Текст] / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.
121. Общая теория управления [Текст]: курс лекций. – М.: Рос. Акад. Упр.; Центр гос. кадровой политики и соц. упр., 1994. – 300 с.
122. Огарков, А.А. Теория управления организацией [Текст] / А.А. Огарков. – Волгоград: Издательство ГОУ ВПО «ВАГС», 2005. – 508 с.
123. Основы современного социального управления: теория и методология [Текст] / под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 271 с.

124. Основы теории управления [Текст] / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 560 с.
125. О’Шоннеси, Дж. Принципы организации управления фирмой [Текст] / Дж. О’Шоннеси. – М.: МТ – Пресс, 1999. – 296 с.
126. Павлова, Е.А. Организация экономического мониторинга крупных промышленных предприятий [Текст]: автореферат на соискание ученой степени к.э.н. / Е.А. Павлова. – СПб., 2000. – 18 с.
127. Питерс Т.В. поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986. – 418 с.
128. Политология. Энциклопедический словарь [Текст] / ред. кол. Ю.И. Аверьянов [и др.]. – М.: Изд-во Моск. коммерческого ун-та, 1993. – 676 с.
129. Положение Банка России «О проведении мониторинга предприятий Банком России» [Текст] №186 П от 19 марта 2002 г.
130. Портер, У. Современные основания общей теории систем [Текст] / У. Портер; пер. с англ. – М.: Наука, 1971. – 556 с.
131. Проблемы методологии системного исследования [Текст] / под ред. И.В. Блауберга, В.Н. Садовского, Э.Г. Юдина. – М.: Мысль, 1970. – 455 с.
132. Проблемы развития управленческого мышления и деятельности: [Текст] / под ред. Ю.В. Громыко. – М.: 1992. – 215 с.
133. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
134. Рахманов, А.И. Управление производством: теория и практика графического моделирования [Текст] / А.И. Рахманов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1992. – 216 с.
135. Бродкин, Ф.М. Региональный социологический мониторинг экономических реформ [Текст] / Ф.М. Бродкин // Регион: экономика и социология. – 1993. – Вып. 3. – С. 14-47.
136. Родина, Л.А. Формирование модели информационного обеспечения управленческой деятельности [Текст]: монография / Л.А. Родина. – СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2004. – 234 с.
137. Российская социологическая энциклопедия [Текст] / под общей ред. академика РАН Г.В. Осипова. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998. – 672 с.
138. Румянцева, Е.Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е.Е. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 724 с.

139. Рычихина, Э.Н. Информационное обеспечение исследования системы управления образовательным учреждением [Текст] / Э.Н. Рычихина // Труды СГУ. – Вып. 58. – М.: Современный гуманитарный ун-т, 2003. – С. 14-21.
140. Рычихина, Э.Н. Мониторинг внешней среды образовательного учреждения [Текст] / Э.Н. Рычихина // Научные труды Института послевузовского образования Современной гуманитарной академии. – Вып. 6. – М., 2003. – С.53-62.
141. Савчук, В. Мониторинг текущего состояния предприятия [Текст] / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 1. – С. 7-15.
142. Садовский, В.Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ [Текст] / В.Н. Садовский. – М.: Наука, 1974. – 29 с.
143. Основы управления персоналом [Текст] / С.И. Самыгин [и др.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 480 с.
144. Свенцицкий, А.Л. Социальная технология управления [Текст] / А.Л. Свенцицкий. – Л.: ЛГУ, 1989. – 176 с.
145. Сейтов, А.А. Проблемы управления в XXI веке [Текст] / А.А. Сейтов // Общественные науки и современность. – 1992. – №4. – С.34-42.
146. Серов, Н.К. Социологический мониторинг: вопросы теории и практики [Текст] / Н.К. Серов // Социология и проблемы перестройки. – Т. 2. – Л., 1988. – С. 30-39.
147. Системные исследования. Методологические проблемы [Текст]: ежегодник. 1980. – М.: Наука, 1982. – 298 с.
148. Системы и средства управления предприятием [Текст] / гл. ред. В.Н. Силин. – М.: Гл. ред. международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2001. – 120 с.
149. Слезингер, Г.Э. Управление социально-трудовыми системами [Текст] / Г.Э. Слезингер. – М.: Гос. ун-т упр., Ин-т упр. и предпринимательства в социал. сфере, 1999. – 138 с.
150. Словарь-справочник менеджера [Текст] / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
151. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 248 с.
152. Современный словарь иностранных слов [Текст]. – М.: Русский язык, 1993. – 740 с.
153. Советский энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Сов. Энциклопедия, 1990. – 1631 с.

154. Социальная энциклопедия [Текст] – М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. – 438 с.
155. Социально-философские проблемы качества деятельности [Текст]: тезисы докладов Всесоюзной научно-практической конференции «Качество деятельности и механизма общественного прогресса». – Омск, 1990.
156. Социальное управление [Текст]: словарь. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – 200 с.
157. Социологический энциклопедический словарь [Текст]. – М.: Норма, 1998. – 554с.
158. Социальный менеджмент [Текст]: учеб. / под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»; Академия труда и социальных отношений, 2000. – 392 с.
159. Статистический словарь [Текст] / гл. ред. М.А. Королев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Сов. Энциклопедия, 1998. – 479 с.
160. Стефановская, Т.А. Педагогика: наука и искусство [Текст] / Т.А. Стефановская. – М.: Совершенство, 1998. – 356 с.
161. Татарский, Е.Л. Совершенствование системы управления промышленным предприятием в новых экономических условиях [Текст] / Е.Л. Татарский. – М.: Информ.-внедрен. центр «Маркетинг», 2000. – 118 с.
162. Теория управления [Текст] / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
163. Толковый словарь по управлению [Текст]. – М.: Изд-во «Аланс», 1994. – 252 с.
164. Уемов, А.И. Системный подход и общая теория систем [Текст] / А.И. Уемов. – М.: Мысль, 1972. – 271 с.
165. Берг, А.И. Управление. Информация. Интеллект [Текст] / А.И. Берг [и др.]. – М.: Мысль, 1976. – 383 с.
166. Управление организацией [Текст]: учеб. / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 669 с.
167. Управление организацией [Текст]: энциклопедический словарь. – М., 2001.
168. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
169. Управление развитием школы [Текст] / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995. – 462 с.
170. Управление – это наука и искусство [Текст]. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

171. Ускова, Т.В. Мониторинг развития муниципальных образований [Текст] / Т.В. Ускова, А.Н. Зуев, А.А. Смирнов. – Вологда: Научно-координационный центр ЦЭМИ РАН, 2002. – 126 с.
172. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел-Синтез», 1998. – 416 с.
173. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 283 с.
174. Федеральный закон «Об охране окружающей среды» [Текст] от 10.01.2002 № 7 – ФЗ (ред. от 31.12.2005).
175. Франчук, В.И. Основы общей теории социального управления [Текст] / В.И. Франчук. – М.: Институт организационных систем, 2000. – 180 с.
176. Франчук, В.И. Основы построения организационных систем [Текст] / В.И. Франчук. – М.: Экономика, 1991. – 111 с.
177. Фролов, С.С. Социология организаций [Текст]: учеб. / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
178. Ходжаев, Т.А. Интеллектуальное управление организационными системами [Текст] / Т.А. Ходжаев. – М.: Изд-во Моск. гос. горн. ун-та, 1997. – 203 с.
179. Худоминский, П.В. Концепция исследования в области управления и экономики народного образования [Текст] / В.П. Худоминский. – М., 1998. – 15 с.
180. Цыпичко, В.Н. Руководителю о принятии решений [Текст] / В.Н. Цыпичко. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 272 с.
181. Шамова, Т.И. Внутришкольное управление: Вопросы теории и практики [Текст] / Т.И. Шамова. – М.: Педагогика, 1991. – 192 с.
182. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе [Текст] / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 354 с.
183. Шкрабина, И.А. О проблемах создания социально-экономического мониторинга промышленных предприятий [Текст] / И.А. Шкрабина // Методы и модели социально-экономического мониторинга: сб. науч. тр. – М.: РАН, Центр. экон.-мат. ин-т, 1992. – 183 с.
184. Штоф, В.А. Моделирование и философия [Текст] / В.А. Штоф. – М.: Наука, 1966. – 301 с.
185. Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении [Текст]. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. – 174 с.

186. Экологический мониторинг [Текст] / под ред. Т.Я. Ашихминой. – М.: Академический проект, 2005. – 416 с.
187. Юдин, Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность [Текст] / Э.Г. Юдин. – М.: Эдиториал УР СС, 1997. – 444 с.
188. Ядов, В.А. Социологическое исследование [Текст] / В.А. Ядов. – М.: Наука, 1988. – 248 с.
189. Ядов, В.А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности [Текст]: учеб. / В.А. Ядов. – М.: Добросвет. 1998. – 596 с.
190. Яковлев, Е.В. К трактовке понятия «педагогическая система» [Текст] / Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 6. – С. 56-59.
191. Янг, С. Система управления организацией [Текст] / С. Янг; пер. с англ. / Вст. статья С.П. Никонорова. – М.: Сов. Радио, 1972. – 455 с.
192. Ясин, В.А. Экспертиза школьной образовательной среды [Текст] / В.А. Ясин. – М.: Сентябрь, 2000. – 128 с.
193. Carol Taylor Fitz-Gibbon. Monitoring Education: Indicators? Quality and Effectiveness. – CASSEL, 1996. – 259 p.
194. Fitz-enz, Jac. The 8 practices of exceptional companies. How great organizations make the most of their human assets. – New York: AMACOM, 1997. – 246 p.

Научное издание

Рычихина Элина Николаевна

**Мониторинг как общая функция управления**

Монография

Редактор К.В. Коптяева

Корректор О.В. Мойсеня

Технический редактор Л.П. Коровкина

План 2007 г., позиция 4(н). Подписано в печать 03.09.2007.

Компьютерный набор. Гарнитура Times New Roman.

Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная.

Усл. печ. л. 8,4. Уч.- изд. л. 7,9. Тираж 100 экз. Заказ №213.

Ухтинский государственный технический университет.

169300, г. Ухта, ул. Первомайская, 13.

Отдел оперативной полиграфии УГТУ.

169300, г. Ухта, ул. Октябрьская, 13.