

## МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

АБДУЖАБАРОВ Х. А., ЧЭН СЮЕЦИНЬ  
[vestnik\\_bgu@mail.ru](mailto:vestnik_bgu@mail.ru)

*Мониторинг - это своего рода дополнение к статистике оценочных показателей. Мониторинг производит регулярное отслеживание процессов на основе отобранных индикаторов для определения достигнутых в них сдвигов или прогресса.*

Тема эффективности управления - это ключевая проблема во многих организациях и является сейчас очень актуальной, так как от качества управления зависит достижение целей и решение задач стоящих перед организацией в соответствии с ее миссией.

Необходимость добиться большей эффективности управления всегда была и будет стоять как актуальная задача перед любой организацией. Мировая практика накопила множество методов контроля, применение которых обеспечивают различный уровень эффективности управления.

Контроль как функция менеджмента — это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятие необходимых мер при отклонениях. Как известно любая существующая система контроля в организациях предназначена обеспечивать обратную связь между ожиданиями, намеченными первоначальными планами и реальными достигнутыми показателями. Однако слово «контроль» в обществе в силу определенных закрепившихся стереотипов воспринимается несколько негативно и понимается как некое ограничение, потеря самостоятельности, принуждение и т.д. Основная задача управления в организациях заключается в том, чтобы достичь своих поставленных целей и здесь контроль выступает как определенная стадия оценки насколько проводимые мероприятия позволяют или позволили решить поставленную задачу.

Долгое время основу контроля анализов и прогнозов составляла статистика, которая существует в любой организации, но как оказалось статистические данные не всегда могут обеспечить полноту, система информации построена на статистических данных не совершенна и явно не достаточна.

В последние десятилетия в мире появляются новые подходы и инструменты позволяющие определять сдвиги или их отсутствие при реализации планов, реформ, всевозможных дорожных карт и т.п., в организациях в государстве в целом и на международном уровне. Они позволяют оценивать эффективность управления и предупреждают негативные последствия принимаемых решений.

Одним из таких методов является мониторинг. Мониторинг - это своего рода дополнение к статистике оценочных показателей. Мониторинг производит регулярное отслеживание процессов на основе отобранных индикаторов для определения достигнутых в них сдвигов или прогресса.

Мониторинг не исключает и не заменяет статистики, а базируясь на его данных дополняет ее оценочными качественными показателями. В качестве последних выступают опросы персонала, опросы экспертов, обзоры, составление начального и конечного результатов, работа с контрольными группами, прямая экспертиза, интервью, исследование по тем или иным вопросам, которые дают оценку процесса или его качественной характеристики.

Результатом мониторинга всегда должны сопоставляться со статистическими данными. Лишь в этом случае мониторинг может в полной мере исполнить свою роль инструмента контроля и анализа. Исходя из этого можно определить мониторинг как количественный и качественный анализ процессов. И базируются он соответственно на сборе двух видов индикаторов:

- количественных, или статистических, индикаторов (таких, как штат персонала, управленческий персонал, объем прибыли и т.д.
- качественных индикаторов (материалы, полученные в ходе опросов, исследований, интервью).

Качественные индикаторы предполагают наличие обратной связи между руководством организации на котором принимаются решения и персоналом (населением), которое непосредственно испытывает на себе результаты этих решений. Обратная связь помогает сделать процесс принятия решения более открытым прозрачным более качественным за счет вовлечения

большого числа специалистов в его рассмотрение и обеспечивает общественный контроль и отчетность руководства. Прозрачность, ответственность, совместное участие в принятии решений, контроль подотчетность способствуют улучшению управления в целом. Именно поэтому мониторинг является инструментом не только эффективного управления, но и контроля.

Система контроля с обратной связью обеспечивает выработку управляющих воздействий для изменения «входа, с тем чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». Руководитель - менеджер оценивая информацию обратной связи, воздействует на производственную систему, внося изменения как в ее цели, так и в процесс функционирования.

Руководитель организации должен задумываться о результатах своей работы, о том в каком направлении она идет. О том, насколько эффективно проводятся ежедневные операции. Каким образом измерять работу руководителей структурных подразделений? Существуют ли проблемы в руководстве, исполнении в мотивации работников, как более эффективно и экономно использовать ресурсы в ситуации, когда денег все меньше, а проблем становится все больше. Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей могут вызываться как внешними так и внутренними факторами, поэтому область применения контроля должна охватывать их полностью. К внутренним факторам в организации относятся ситуационные факторы: цели, структуры, задачи, технология и люди. К внешним факторам относятся все, что воздействует на организацию из окружающей среды: конкуренция, принятие новых законов, изменение технологий, ухудшение общей экономической ситуации, изменение системы культурных ценностей и многое другое.

Чтобы решить эти вопросы руководство организации должно составлять более четкий план, необходимо постоянно корректировать его, осуществлять учет, контроль результатов, отслеживание прогресса, реализация своих собственных решений и программ. Без такого регулярного отслеживания управление не может быть эффективным, решать стоящие перед ними задачи, определять пройденные этапы. В этом смысле руководитель - менеджер должен быть самым главным мониторчиком в организации.

Какие ему нужны индикаторы для проведения такого анализа? Как найти оптимальный баланс набора индикаторов? Каждый руководитель - менеджер должен создавать свою систему мониторинга и оценки, свою собственную модель мониторинга исходя из своих запросов, но при этом необходимо учитывать свои общие правила:

- индикаторы должны быть сгруппированы, отобраны таким образом, чтобы они могли выполнять двойную, тройную роль использоваться во многих секторах;
  - надежными и последовательными должны быть источники информации;
  - индикаторы не должны быть сильно изменчивы;
  - не следует использовать индикаторы программного уровня для показателей проектного уровня.
- Но при этом должна существовать какая-то логическая связь между задачами и показателями разного уровня (необходимо сочетать горизонтальные и вертикальные связи);
- программы высокого уровня должны быть подкреплены в программах более низкого уровня, а исходные показатели должны быть на каждом из этих уровней — также, как и результаты. Эти правила применимы и к социальным, и к экономическим показателям.

Применение систем мониторинга важно для всех стран и организаций. Но особенно - для таких стран и организаций, которые находятся в условиях ограниченности внутренних и внешних ресурсов,

Отказ от мониторинга как правило способствует скрытию не благополучия в организации, что усугубит кризисные явления и не даст возможности руководителю эффективно противостоять им, рационально использовать имеющиеся ресурсы.

#### *Литература*

1. Атаманчук Г.В. Управление: социальная ценность и эффективность. - М., 2005.
2. Бокапов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. - М., 2008.
3. Коганер М.В. Проблемы теории и практики управления».- М., 2007.
4. Менеджмент: управление организационными системами; учеб, пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. - 2-е изд. - М., 2008.