

**Рычихина Э.Н.**

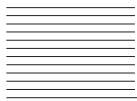
# ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## Аннотация

Определение результативности управления является важным фактором деятельности любой социально-экономической системы, в том числе и муниципального образования. Однако разнообразные составляющие внутренней и внешней среды, влияющие на организацию, их подвижность не позволяют максимально точно определить эффективность управления. Одним из возможных направлений в этой деятельности является формирование управленческого мониторинга муниципального образования. Но при этом и мониторинг требует, в свою очередь, определения эффективности его проведения. В статье автором предлагаются подходы к определению эффективности управленческого мониторинга муниципального образования, разработаны критерии и показатели этой эффективности, предлагаются методы ее определения и направления работы по совершенствованию системы мониторинга.

**И**новационные процессы, происходящие в муниципальных образованиях (МО) Российской Федерации в последние годы, предъявляют все более высокие требования к управлению ими и определяют необходимость разработки новых подходов к приемам и методам. Старые подходы уже не могут обеспечить эффективное развитие МО, поэтому необходимо коренное изменение отношения к управлению ими. На сегодняшний день в научной литературе уже достаточно широко рассмотрен вопрос о необходимости использования достижений современного менеджмента в управлении МО, и начинается процесс внедрения их в практику, что отмечается Н.И.Глазуновой [1], В.Г. Игнатовым [2].

Обращение к проблеме мониторинга объясняется, с одной стороны, начавшимся его применением в управлении социально-экономическими

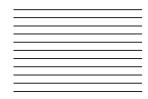


системами, а с другой – возникающими проблемами, как формированием его целостной системы, так и определением методов его проведения и выявлением его эффективности. Все это вызывает повышенный интерес к разработке различных аспектов применения управленческого мониторинга в муниципальных образованиях.

Чтобы мониторинг действительно мог оказывать существенную помощь руководству организации, необходимо формирование его системы на основе научно разработанной методологии и практико-ориентированных методик. Актуальность создания такой системы в муниципальных образованиях связана с тем, что, во-первых, в современных условиях развития общество предъявляет большие требования к управлению, обязывая к внесению существенных изменений в управленческий процесс. Во-вторых, усиление внимания к мониторингу вытекает из необходимости учета темпа 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 управления муниципальными образованиями позволяет освободиться от неоправданного дублирования сбора мониторинговых данных различными подразделениями и организациями. Высвободившиеся время и средства позволяют руководству муниципальными образованиями использовать их для решения насущных проблем развития, уделяя внимание другим аспектам и подсистемам управления. Учитывая динамичность изменений в социально-экономической системе, такой резерв времени особенно необходим. И, в-четвертых, как показывает практика, создание системы мониторинга само по себе не приводит к предполагаемым результатам. У значительной части руководителей по-прежнему мониторинг вызывает серьезные затруднения, имеющие двойкий характер: одни руководители не опираются на его данные в своей деятельности, другие чрезмерно увлекаются детализированным сбором мониторинговых данных.

Важность управленческого мониторинга определяется теми функциями, какие он должен выполнять:

- наблюдение за состоянием организации на основе установленных системой показателей (индикаторов);
- определение степени отклонения фактически полученных данных о деятельности муниципального образования от предусмотренных;
- проведение диагностики с целью выявления состояния МО, причины появления проблем в управлении и, на основе полученных данных об отклонениях или серьезных ухудшениях в состоянии и развитии, формирование оснований для возможных путей их устранения;
- предложение оперативных, своевременных управленческих решений по улучшению деятельности всей организации в соответствии с поставленными стратегическими целями и выработанными планово-ыми показателями;
- осуществление регулярной текущей корректировки целей, включая стратегические, и показателей развития организации.



Мониторинг сегодня активно используется в различных сферах деятельности (экологии, медицине, космонавтике и др.). Именно поэтому требуется уточнение понятия «мониторинг» в управлении МО.

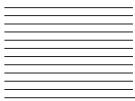
А.Н. Герасимовым вводится понятие «стратегический мониторинг», под которым он понимает деятельность по периодическому сбору и оценке информации на основе специально разработанной системы показателей для разработки стратегических планов и последующего контроля над их реализацией, что позволяет получить информацию о существующей ситуации в муниципальном образовании, определить проблемы в области социально-экономического развития и отследить изменения в результате выполнения планов развития муниципального образования и в то же время обеспечить население муниципального образования и все заинтересованные стороны достоверной, достаточной и легко интерпретируемой информацией [3].

При этом можно согласиться с данным автором, что применяемая в настоящее время система мониторинга социально-экономического развития не позволяет организовать сбор и анализ данных и, как следствие, затрудняет возможность построения планов и прогнозов социально-экономического развития муниципальных образований на основе исследования динамики изменения значений показателей их социально-экономического развития.

В данном случае, на наш взгляд, нет смысла выделять особый вид мониторинга – стратегический. Показатели, включаемые в него, могут входить как составная часть в систему управленческого мониторинга. При этом все мониторинговые показатели могут подразделяться на стратегические, тактические и оперативные. Такое разделение позволяет избавить соответствующие уровни управления от слишком детальных данных, необходимых для стратегического управления. В состав каждого из этих показателей мониторинга соответственно будут входить другие его виды, применяемые для нужд управленческой деятельности, например финансовый, экологический, экономический, демографический, маркетинговый и др. Из чего можно заключить, что все они являются составными частями более широкого понятия – «управленческий мониторинг», под которым автор понимает процесс систематического отслеживания и сбора данных об объекте управленческой деятельности как системе и ее внешних факторах, влияющих на него, обработку полученных результатов, их сохранение, использование и распространение с целью эффективного воздействия субъекта управления на управляющий объект [4].

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

- управленческий мониторинг представляет собой постоянное во времени действие;
- он включает в себя систематическое отслеживание определенных постоянных параметров социально-экономической системы, т.е. представляет собой проводимый с определенной периодичностью сбор данных о важнейших характеристиках подсистем и элементов изучаемой большой системы;

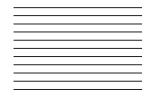


- системный характер управленческого мониторинга является важным условием его эффективности, что подразумевает изучение параметров как внутренней, так и внешней среды, а также взаимосвязи всех ее составляющих;
- важной сущностной характеристикой управленческого мониторинга является то, что он должен проводиться не только сам систематически, но и представлять собой систему, включающую данные всех подсистем, входящих в большую систему, какой является социально-экономическая организация. Именно системность мониторинговой деятельности позволяет выступать ему максимально эффективно и предоставлять необходимую для управления организацией 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 применяться современные информационные технологии, а полученные данные – систематизироваться. Кроме того, необходимо создавать условия для упорядоченного хранения этих данных;
- полученные мониторинговые данные должны быть востребованы системой управления для прогнозирования и принятия на их основе управленческих решений;
- результаты мониторинговых данных следует распространять для их использования на различных уровнях организационной системы;
- эффективность управленческого мониторинга связана с правильной постановкой цели его проведения и использования его результатов.

Управление любой социально-экономической системой, в том числе и муниципальным образованием, предполагает систематическое отслеживание результативности ее функционирования на основе системы разработанных мониторинговых показателей.

Не вызывает сомнений основное требование к современному муниципальному управлению – это его эффективность в достижении целей. При этом не менее важно знать, насколько данный процесс достижения целей был затратным с точки зрения использования материальных, временных и человеческих ресурсов. То есть речь идет об определении эффективности, что является главным и необходимым условием управленческой деятельности.

Нынешний этап развития муниципального управления предъявляет особые требования к определению как эффективности функционирования МО в целом, так и эффективности управления им. При этом главная проблема определения эффективности, по мнению И.Н. Трофимовой, заключается в отсутствии четких критериев эффективности деятельности органов местного самоуправления, в отсутствии продуманной направ-



лениности действий, долгосрочной цели, в преобладании деятельности, направленной на решение текущих срочных задач, в нечетком разделении полномочий и ответственности, в недостаточной координации действий различных подразделений, в сложности организационной структуры и т.д. [5].

Данное мнение подтверждается результатами проведенного автором экспертного опроса, целью которого было выявить отношение к мониторингу и оценить его результативность в муниципальных образованиях. Для проведения данного опроса была отобрана группа компетентных лиц в области муниципального управления, хорошо разбирающихся в проблемах местного самоуправления, состоящая из 18 человек. В эту группу были приглашены следующие эксперты:

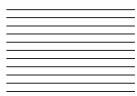
- представители администраций муниципальных образований Республики Коми – 6 человек;
- депутаты представительных органов местного самоуправления – 6 человек;
- специалисты в области местного самоуправления, преподающие в ухтинских вузах, – 6 человек.

Опрос проводился методом стандартизированного интервью. Его результаты были приведены к количественным показателям, обобщенным и представленным в таблице 1.

**Таблица 1**  
**Количественная интерпретация результатов экспертного опроса**

	Число экспертов	Необходимость проведения мониторинга		Средняя оценка степени трудности проведения мониторинга (до 10 баллов)	Средняя оценка степени сложности создания мониторинга (до 10 баллов)	Использование мониторинга в оценке управления МО	
		да	нет			да	нет
Работники администраций МО	6	6	–	53 (8,8)	41 (6,8)	6	–
Депутаты представительных органов МО	6	5	1	44 (7,3)	45 (7,5)	5	1
Научные работники	6	6	–	39 (6,5)	55 (9,1)	6	–
Всего	18	17	1	7,5	7,8	17	1

Как видно, практически все опрошенные в целом положительно относятся к мониторингу и отмечают важность его проведения для МО. Все эксперты также понимают сложность его создания и проведения. При этом высоко оценивают процесс организации управленческого мониторинга в большей степени научные работники, которые понимают трудности формирования его показателей и индикаторов. По мнению работников администраций МО, организация его проведения вызовет боль-



шие трудности. Это связано с тем, что к существующим уже функциям работников администраций добавятся дополнительные – по проведению мониторинга, и именно им придется организовывать процесс внедрения и управления мониторингом на местах.

Эксперты практически единодушны (за исключением одного) во мнении о том, что мониторинг может и должен оказывать существенную помощь в определении эффективности управления МО.

И хотя двое работников администраций муниципальных образований высказали мнение о том, что придется столкнуться с большими трудностями, в целом респонденты готовы к созданию управленческого мониторинга при условии формирования его основы и наличии компьютерных программ для дальнейшего использования результатов мониторинга.

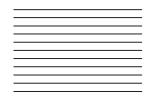
Качественные данные, полученные в результате опроса, показали разброс мнений по поводу направлений проведения мониторинга, среди которых названы:

- благосостояние населения МО (16 экспертов);
- финансовое состояние МО (9 экспертов);
- реализация стратегии развития МО (9 экспертов);
- муниципальные предприятия (5 экспертов);
- реализация федеральных и муниципальных программ (4 эксперта);
- демографическая ситуация (3 эксперта);
- инвестиции (2 эксперта);
- экономическое состояние МО (2 эксперта).

Все эксперты отметили сложности при установлении показателей эффективности функционирования муниципального образования и его управления, такие как:

- отсутствие единых подходов;
- существующая система позволяет определять эффективность отдельных направлений развития МО;
- не определяется эффективность системы управления МО в целом;
- существует взаимовлияние различных факторов функционирования МО и его системы управления.

Опрос экспертов позволил установить эмпирические референты, по которым можно судить о том, что мониторинг понимается специалистами в области муниципального управления (практиками) схематично и однозначно. Для них ключевым словом в понятии мониторинга является «отслеживание», что отождествляется с процессом сбора информации, не всегда системным и регулярным. При этом управленцы обратили внимание на то, что для такой сложной социально-экономической системы, какой является муниципальное образование, создание управленческого мониторинга будет играть существенную роль. Все единодушно отметили не только сложность проведения мониторинга, но и необходимость подготовки специалистов для его организации, проведения и контроля его результативности. Как отметили 11 из опрошенных экспертов, большие сложности вызовет корректировка сложившейся системы мониторинга, так как необходимо будет регулярно вносить поправки в отслеживаемые



показатели в процессе работы, поскольку, по мнению респондентов, разработанной методики определения эффективности управленческого мониторинга нет, тогда как именно от качества подготовленной системы мониторинга будет во многом зависеть и его эффективность.

Таким образом, проведенный экспертный опрос показал, что при положительном в целом отношении к проведению мониторинга и интересу к нему среди специалистов в области муниципального управления отмечаются существенные проблемы его формирования и функционирования в МО.

В связи с этим необходимо рассматривать муниципальное образование как сложную социально-экономическую систему, которая должна одновременно обладать и устойчивостью к неблагоприятным внешним воздействиям, и нацеленностью на устойчивое развитие. Управление позволяет, с одной стороны, поддерживать на достигнутом уровне все системы жизнеобеспечения муниципального образования, объемы и качество муниципальных услуг, а с другой – создавать условия для дальнейшего прогресса. Управление развитием МО нацелено на реализацию главной цели – повышение качества жизни его населения. Именно степень реализации этой цели должна лежать в основе определения эффективности функционирования МО и его системы управления.

При этом на сегодняшний день отсутствует гибкая система оценки эффективности управления муниципальными образованиями, позволяющая определять быстро и с наименьшими затратами не только сформировавшиеся, но и вероятностные проблемы. Принятая система статистических показателей не соответствует местным потребностям; во многих муниципальных образованиях не ведется целенаправленная работа по совершенствованию управления развитием.

Проблема эффективности функционирования и управления социально-экономическими организациями давно является предметом изучения, однако единства в подходах к ее решению для муниципальных образований в научной литературе нет. Тем не менее вопрос об определении эффективности управленческого мониторинга не поднимается, хотя, как уже отмечалось, любое управленческое действие требует определения его эффективности. Это же касается и мониторинга, который, по мнению автора данной статьи, является одной из общих функций управления [4].

Эффективность муниципального управления – это результативность деятельности органов местного самоуправления, которая отражается в различных показателях как муниципального образования в целом, так и в собственно управленческой деятельности муниципальных органов и должностных лиц. Эта деятельность имеет количественные и качественные характеристики. По мнению А.А. Васильева, можно выделить три уровня критерии эффективности муниципального управления: а) общая социальная эффективность; б) эффективность организации и функционирования муниципального управления; в) эффективность деятельности конкретных органов и должностных лиц [6].

Точность определения эффективности зависит от методов ее расчета. Для этого необходимо решить вопрос о цели этой деятельности.

В самом общем виде под экономической эффективностью ( $E_y$ ) управления принято понимать соотношение затрат ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, временных) к полученным результатам, что можно определить по формуле 1:

$$(1) \quad E_y = \frac{\text{результат}}{\text{затраты управленческого труда}}$$

Таким образом, суть эффективности состоит в том, что управление обеспечивает достижение поставленных целей и решения задач в минимальные сроки при наименьших затратах (ресурсах). Этот общий подход может лежать в основе определения эффективности управленческого мониторинга МО.

Важнейшими характеристиками мониторинга служат такие составляющие, как непрерывность и наличие стабильных показателей и индикаторов. Необходимыми условиями успешной работы управленческого мониторинга выступают:

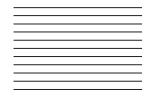
- создание системы показателей и индикаторов;
- выявление путей сбора данных;
- обозначение периодичности получения данных;
- назначение ответственных за сбор и систематизацию мониторинговой информации;
- контроль за реализацией мониторинга;
- обработка и оформление мониторинговой информации в удобной для применения форме.

Своеобразие муниципальных образований требует выработки для каждого из них конкретных индикаторов. Однако можно определить и общие направления мониторинга. В литературе делается попытка выделения таких показателей [7], [8]. В целом это статистические данные. Интересным представляется подход, представленный в работах [9], [10], но и в данном случае они не дают общей картины развития муниципального образования.

Анализ имеющихся систем мониторинга отдельных муниципальных образований позволяет сделать вывод о том, что мониторинг его организаторами понимается как отслеживание, т.е. определение состояния на данный момент. Особенность предлагаемой системы, позволяющей использовать мониторинг в реализации функций управления, заключается в создании системы регулярного отслеживания, позволяющей выявить динамику процессов. Поэтому планирование должно опираться на анализ результатов процессов развития муниципальных образований с помощью системы мониторинговых показателей, таких как: статистические данные, комплексные коэффициенты социально-экономических показателей, данные социологических опросов, наблюдений.

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные направления проведения мониторинга в муниципальных образованиях:

- 1) показатели социального состояния муниципального образования (качество жизни населения);



- 2) уровень экономического развития МО;
- 3) уровень потенциала МО;
- 4) финансово-бюджетное состояние МО;
- 5) аналогичные средние показатели по РК и РФ (по данным государственной статистики);
- 6) выполнение плановых показателей и реализация программ за предыдущий период;
- 7) параметры внешней среды, влияющие на развитие МО.

Для создания системы социально-экономического мониторинга муниципального образования следует в каждой выделенной группе выявить перечень необходимых показателей при помощи метода экспертных оценок. Экспертная группа должна включать в себя специалистов, практиков и теоретиков, объединенных по предложенным основным направлениям или по сферам жизнедеятельности МО.

Процесс выработки показателей можно разделить на несколько этапов. Первоначально эксперты определяют частные показатели. На этом этапе задача заключается в разработке максимального количества показателей, что можно осуществить применением метода «мозгового штурма». Далее идет укрупнение параметров, создание интегральных показателей. Здесь применяется экспертный опрос методом Дельфи. Задачей этого этапа является создание системы показателей. На последнем, третьем этапе определяются организационные аспекты реализации мониторинга, для чего создается группа специалистов, которые завершают процесс формирования показателей. В итоге делаются выводы о принятых показателях и формулируются основные требования к их сбору:

- конкретные показатели и индикаторы, которые будут отслеживаться;
- регулярность их отслеживания и сроки предоставления;
- методы, которые будут применяться при сборе этих показателей;
- вид предоставляемой информации;
- должностные лица, которые в соответствии со своими должностными обязанностями будут отвечать за сбор конкретных данных, состояние, качество и сроки предоставления информации;
- круг (уровень) распространения мониторинговой информации.

В итоге выделенные критерии должны быть сведены в таблицы, которые заполняются с определенной периодичностью при наличии данных в системе управления. При их отсутствии необходимо сформировать условия для их регулярного получения.

Созданные на основе такой системы мониторинговые данные позволяют проанализировать ситуацию, увидеть наметившиеся тенденции и на их основе прогнозировать и планировать социально-экономическое развитие муниципального образования.

Особое значение при определении эффективности приобретает вопрос о выработке нормативных показателей, с которыми будут сравниваться показатели реального состояния дел в муниципальном образовании и их динамика.

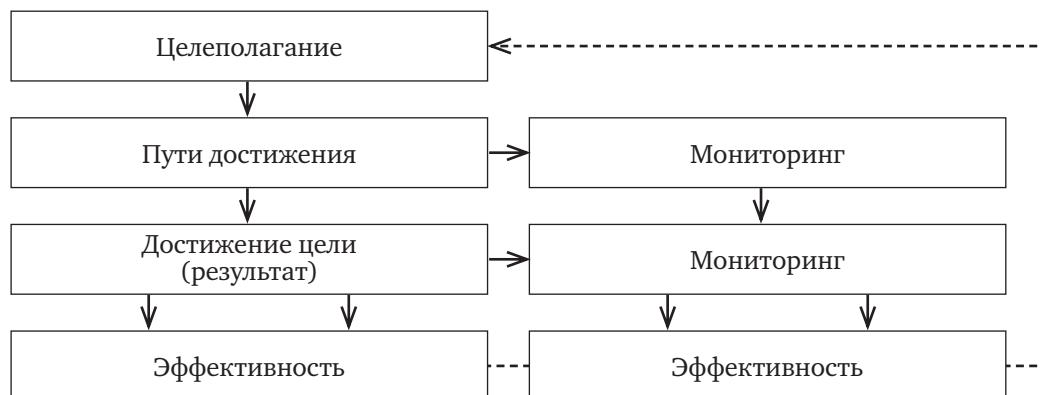
Основной целью мониторинга является создание необходимой информационной базы для руководства МО. Мониторинг становится одним

из инструментов, способствующих работе развивающихся социально-экономических систем. При этом, выступая в виде общей функции управления, он, с одной стороны, помогает отслеживать эффективность управления муниципальным образованием в целом, а с другой, как любой вид управленческой деятельности, – сам нуждается в определении того, насколько эффективно он осуществляется.

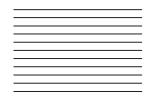
Если рассматривать управление как процесс продвижения от постановки цели к ее достижению, то мониторинг выступает в качестве информационной основы для определения динамики затраченных ресурсов на всех этапах управленческой деятельности. При этом данные мониторинга о путях достижения целей и результатах деятельности помогают определить эффективность управления в целом и повлиять, при необходимости, на постановку целей управления. Общий подход к определению места мониторинга в оценке эффективности управленческой деятельности в МО представлен на рисунке 1.

Рисунок 1

### Место мониторинга в определении эффективности управления



Являясь основанием определения общей эффективности управления, мониторинг, в свою очередь, требует к себе особого внимания. При проведении мониторинга затрачиваются разнообразные ресурсы: финансовые, временные, кадровые, технические. Поэтому задача управления МО заключается в том, чтобы создать максимально эффективную систему управленческого мониторинга. Для этого необходимо регулярно, с периодичностью один раз в месяц или год (в зависимости от вида исследуемой деятельности), проводить оценку эффективности мониторинга. Сложность такой оценки заключается в том, что сам мониторинг не дает сиюминутного результата. Можно суммировать все затраты на организацию мониторинга, проведя расчет всех используемых ресурсов в денежном выражении. Однако результаты мониторинга трудно представить только в денежном (ресурсном) выражении. Эффективность управленческого мониторинга в МО можно определять на основе анализа показателей и индикаторов, применяемых к изучаемой системе, в данном случае – муниципальному образованию.



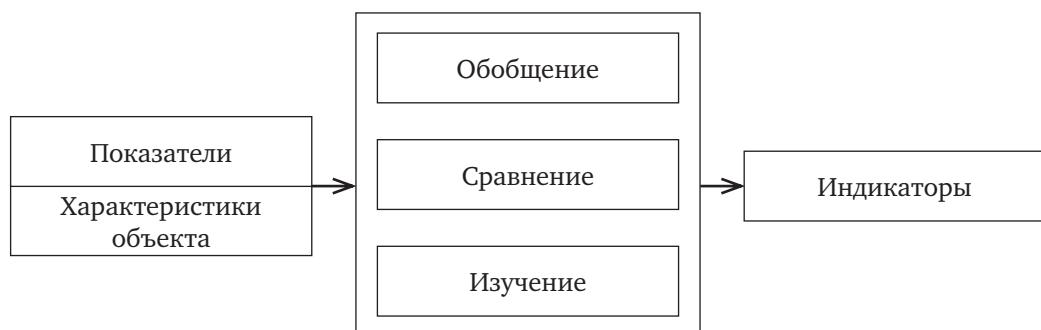
Понятие показателя используется достаточно широко в различных областях. Как правило, под показателем понимается обобщенная характеристика свойств объекта или процесса. Показатель выступает методологическим инструментом, обеспечивающим возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных. Обычно выделяют следующие два вида показателей:

- качественные показатели, фиксирующие наличие или отсутствие определенного свойства;
- количественные показатели, фиксирующие меру выраженности, развития определенного свойства, выраженные в числовых значениях.

В социологии под показателями и индикаторами понимается доступная для наблюдения и измерения характеристика изучаемого объекта, т.е. эти два понятия могут использоваться как синонимы. Однако при определении эффективности мониторинга целесообразно производить разделение показателей и индикаторов, хотя возможно их суммарное исчисление. *Показатели* отражают характеристики объекта на основе статистических данных. *Индикаторы* получают на основе изучения, обобщения и сравнения показателей. Схематично изображение взаимосвязи этих понятий отражено на рисунке 2.

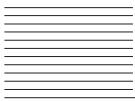
*Рисунок 2*

#### **Взаимосвязь показателей и индикаторов**



Как уже отмечалось, основное требование к муниципальному управлению – это эффективность в достижении целей, реализации функций и задач. Именно это положение и лежит в основе способа определения эффективности мониторинга в МО формул 2–4. Предлагаемая система определения эффективности управленческого мониторинга МО носит количественный характер, так как этот вид анализа представляется более удобным для руководства.

На сегодняшний день существуют различные подходы к использованию показателей при проведении мониторинга МО [4]; [5]. Так как муниципальные образования различаются между собой в зависимости от их типа, демографических, экономических и других параметров, число показателей и индикаторов может существенно варьироваться. Поэтому на практике анализ всех рекомендуемых показателей не всегда представляется возможным. Исходя из этого, одним из коэффициентов, позволяющих выявить количественное соотношение оптимальности применяемых пока-



зателей и индикаторов, будет коэффициент использования возможностей мониторинга ( $K_m$ ), который можно рассчитать как отношение отслеживаемого количества показателей в управлении конкретного МО к общему количеству максимально возможного числа показателей и индикаторов, разработанных на научном уровне. Расчет предлагаемого коэффициента  $K_m$  осуществляется на основе формулы 2.

(2)

$$K_m = \frac{\text{максимально возможное число показателей}}{\text{отслеживаемое количество показателей}} \\ \text{в управлении МО}$$

Результатом управленческой деятельности в МО является принятие управленческих решений. Поэтому важным фактором определения эффективности мониторинга является использование его данных в разработке и принятии управленческих решений. Эффективность созданной и применяемой в МО системы показателей мониторинга ( $\mathcal{E}_m$ ) определяется отношением общего количества управленческих решений, принятых в муниципальном образовании, к числу управленческих решений, принятых на основе данных мониторинга (формула 3).

(3)

$$\mathcal{E}_m = \frac{\text{общее количество принятых управленческих решений}}{\text{количество принятых управленческих решений,} \\ \text{принятых с учетом данных мониторинга}}$$

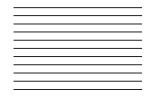
Анализ формул 2 и 3 приводит к пониманию необходимости объединения этих используемых данных для выявления взаимосвязи мониторинга и управленческих решений. Это позволяет рассчитать коэффициент эффективности применения мониторинговых данных в системе управления МО ( $\mathcal{E}_y$ ), который можно определить по формуле 4. На основании этой формулы необходимо общее количество отслеживаемых показателей в управленческом мониторинге МО разделить на общее количество показателей, используемых для принятия управленческих решений в практике конкретного МО.

(4)

$$\mathcal{E}_y = \frac{\text{количество отслеживаемых показателей}}{\text{количество показателей, используемых для принятия} \\ \text{управленческих решений}}$$

Определение эффективности использования мониторинга позволит выявить слабые стороны в организации его проведения.

Расчет предлагаемых коэффициентов в динамике даст возможность руководству муниципального образования обратить внимание на использование данных мониторинга в процессе управления. Необходимые корректизы в организацию и проведение управленческого мониторинга



вносят на основе расчетов коэффициентов и их анализа. Возможные направления для этого анализа даются в таблице 2.

Регулярное отслеживание предлагаемых коэффициентов позволяет выявлять отклонения от максимально возможного значения. При наличии таких отклонений проводится анализ их причин и разрабатываются управленческие решения.

Определение эффективности управленческого мониторинга достаточно трудоемкий процесс, состоящий из ряда последовательных действий, соблюдение которых позволит более точно определить состояние исследуемого объекта и дать оценку его эффективности.

**Таблица 2**

### **Направления работы по результатам определения эффективности мониторинга**

Наименование коэффициента	Значение	Периодичность проведения	Анализ результатов	Принятие решения
Использование показателей	1	1 раз в год	Неиспользованные показатели и причины этого	Включить (исключить) показатели из системы мониторинга
Эффективность мониторинга	< 1	1 раз в месяц	Результативность принятых управленческих решений без мониторинговых данных	Применять (не применять) мониторинговые данные в управленческих решениях
Применение мониторинга	<1	1 раз в год	Причины неиспользования показателей (индикаторов) в управленческих решениях	Использовать мониторинговые данные; убрать (добавить) показатели (индикаторы) из системы мониторинга

Нами выделено шесть этапов в процессе определения эффективности мониторинга МО, каждый из которых является базовым для последующих. Схематичное изображение процесса определения эффективности управленческого мониторинга и его совершенствования показано на рисунке 3.

Начальным этапом процесса определения эффективности управленческого мониторинга является определение его целей. Поставленные цели служат основанием для разработки системы показателей и индикаторов для мониторинга МО – второй этап. На третьем этапе для каждого показателя (индикатора) выявляются условия отслеживания и решаются организационные вопросы сбора информации. На четвертом этапе один раз в месяц (или год) проводится расчет эффективности мониторинга по приведенным формулам, и на этой основе анализируются результаты, служащие основанием для принятия решений о совершенствовании системы мониторинга. При необходимости вносятся корректизы в количество собираемых мониторинговых показателей, они могут меняться, либо меняется процесс сбора (например, периодичность, методы сбора и т.д.).

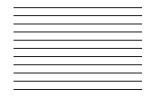
Представляется, что система управленческого мониторинга будет эффективной, если за сбор, фиксацию и анализ мониторинговой информации будет отвечать отдельный специалист в администрации МО.

Рисунок 3

**Процесс определения эффективности управленческого мониторинга и его совершенствование**



Таким образом, проведение управленческого мониторинга способствует определению эффективности работы всей системы управления муниципальным образованием. Но и сам мониторинг нуждается в определении его эффективности. Выработка надежной методики определения эффективности проводимого мониторинга позволит руководству муниципальных образований ориентироваться в сложившейся ситуации и выявлять слабые стороны и в управлении, и в управленческом мониторинге, своевременное определение эффективности которого будет способствовать корректировке управленческого воздействия и позволит получать более высокие результаты управленческой деятельности.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Глазунова Н.И. Система государственного и муниципального управления: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 640 с.
2. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Местное самоуправление: российская практика и зарубежный опыт: Учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Издательский центр «МарТ», 2005. – 351 с.
3. Герасимов А.Н. Стратегический мониторинг социально-экономического развития муниципальных образований // Система государственного управления в XXI веке: проблемы и перспективы развития. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2005.
4. Рычихина Э.Н. Мониторинг как общая функция управления: Монография. – Ухта: УГГУ, 2007. – 140 с.
5. Трофимова И.Н. Муниципальное управление: ориентация на результат // Государственная власть и местное самоуправление. – 2006. – № 12. – С. 11–15.
6. Васильев А.А. Муниципальное управление: Курс лекций. – Н.Новгород: ИП Гладкова О.В., 2005.– 552 с.
7. Вульфович Р.М. Управление социальной сферой муниципального образования. – Сыктывкар: КРАГСиУ, 2004. – 142 с.
8. Зайцева Ю.С. Городской барометр: система мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2007. – 103 с.
9. Когут А.Е., Рохчин В.С. Информационные основы регионального социально-экономического мониторинга. – СПб.: ИСЭП РАН, 1995. – 142 с.
10. Лексин В.Н., Селиверстов В.Е., Швецов А.Н. О формировании государственной системы мониторинга социально-экономической, национально-этнической и политической ситуации в регионах Российской Федерации: <http://www.ieie.nsc.ru>