

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ: ОЦЕНКА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Э. Н. Рычихина

*Ухтинский филиал
Московского
государственного
университета путей
сообщения*

*e-mail:
elina.2002@mail.ru*

В связи с тем, что мониторинг активно используется в управленческой деятельности руководителей муниципальных образований, возникает необходимость выявить отношение и проблемы его организации. В статье анализируются результаты проведенного в этом году письменного опроса руководителей муниципалитетов Республики Коми, а также обосновывается необходимость системного подхода к формированию и проведению управленческого мониторинга.

Ключевые слова: управленческий мониторинг, муниципальное образование, руководитель муниципального образования, анкетирование, результаты опроса.

Мониторинг продолжает широко использоваться в различных сферах жизни общества: в экономике, медицине, экологии, авиации, метеорологии и т.д. Его применение позволяет увидеть новые тенденции в развитии многообразных процессов, явлений, объектов, поэтому применение его становится все более активным. Мониторинг становится актуальным методом познания. С точки зрения методологии, данный вид исследования рассматривается как универсальный, безразличный к предметному содержанию и научного направления деятельности. Именно поэтому расширяются сферы применения мониторинга, особенно в последние годы, что позволяет говорить о его использовании в новых сферах и областях деятельности, в частности в управлении сложными социально-экономическими системами. Все большее применение находит мониторинг и в управлении муниципальными образованиями, в которых применяются отдельные виды мониторинговых отслеживаний¹.

Развитие местного самоуправления в Российской Федерации связано с демократизацией общественной жизни, совершенствованием органов его управления. Происходящие стремительные изменения в жизни современного общества приводят к повышению роли муниципальных образований (МО) Российской Федерации в социально-экономическом развитии регионов и требуют от их руководства владения полной, достоверной и релевантной информацией обо всех сторонах функционирования МО. Это создает условия для того, что возникает необходимость систематического отслеживания состояния параметров внутренней и внешней среды МО. Для этих целей руководство муниципалитетов начинают внедрять управленческий мониторинг. Местами он носит комплексный характер, местами – организуется мониторинг отдельных показателей развития. 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 различных составляющих внутренней и внешней среды организации, но и большой трудоемкостью этого процесса, высокими требованиями к содержанию и качеству отслеживаемых показателей (индикаторов). И, тем не менее, все большее число руководителей начинает практиковать внедрение мониторинга в управленческую деятельность.

В системе управленческого мониторинга привлекают разные аспекты:

- Это возможность быстро получить необходимые данные обо всех аспектах развития социально-экономической организации, в том числе и МО, вовремя выявить появившиеся проблемы;

¹ См.: Ускова Т.В., Зуев А.Н., Смирнов А.А. Мониторинг развития муниципальных образований. – Вологда: Научно-координационный центр ЦЭМИ РАН, 2002.



- Это возможность иметь данные о динамике состояния составляющих внешней среды;
- Это получение необходимой информации для анализа ситуации и принятия на ее основе обоснованного детерминированного управленческого решения;
- Это использование данных мониторинга для реализации управленческих функций;
- Это возможность строить прогнозные модели развития муниципальных образований на основе данных мониторинга.

Рост применения мониторинга приводит к тому, что в научной литературе делаются попытки дать определение этого понятия применительно к использованию в муниципальных образованиях. Например, А.А.Васильев трактует мониторинг наблюдение, оценка, анализ и прогноз состояния отдельных процессов в муниципальном образовании, а также природной и общественной среды в целом. Далее он обобщает понятие мониторинга как «систематическое отслеживание процессов или тенденций, постоянное наблюдение с целью своевременной оценки возникающих ситуаций»².

Универсальность мониторинга отмечается разными авторами. Так Л.С. Леонтьева и В.А. Кротов считают, что мониторинг является одной из таких технологий, которую можно применить для организации процесса управления стратегией любой социально-экономической системы: региона, муниципального образования, предприятия³.

По мнению автора, есть необходимость выделить особую разновидность мониторинга – управленческий, который включал бы в себя всю совокупность отдельных видов мониторинга, который проводится в МО: финансового, социального, социально-трудовой сферы, экологического, кадрового и др. Объединение этих разновидностей возможно на одной основе – необходимость применения результатов для управленческой деятельности в процессе принятия управленческих решений. Поэтому предлагается следующее определение управленческого мониторинга: это процесс систематического отслеживания и сбора данных об объекте управленческой деятельности как системе и внешних факторах, влияющих на него, а также обработка, сохранение, использование и распространение полученных результатов с целью эффективного воздействия субъекта управления на управляемый объект⁴. Мониторинг необходим для реализации функций управления и, в свою очередь, становится одной из общих функций. При этом он выступает в качестве объекта управления и требует тщательного анализа, в ходе которого система управления осуществляет структуризацию и упорядочивает ее с целью максимальной оптимизации использования для принятия управленческих решений и осуществлении управленческого воздействия.

Основной целью мониторинга в социально-экономической организации является определение намечившихся изменений и управленческое воздействие для направления их в необходимое для системы управления русло. Мониторинг создается для формирования информационной базы для руководства организациями и становится одним из инструментов, способствующих работе ее в условиях развития. В управлении мониторинг выступает методологической базой, на основе которой формируются управленческие решения, реализуются функции управления.

При этом трудности применения мониторинга в таких системах и методологические ошибки его проведения приводят к тому, что:

- Он бывает экономически не эффективным, т.е. затраты на его организацию и реализацию значительно превышают получаемые результаты;
- Он приводит к ошибочным выводам и оценкам;
- Он сложен для использования руководством МО при принятии управленческих решений;

² Васильев А.А. Словарь понятий и терминов муниципального управления. – Н.Новгород: Издатель: Гладкова О.О., 2005. – С. 176.

³ Леонтьева Л.С., Кротов В.А. Стратегически ориентированное управление муниципальным образованием. – Ярославль: ООО «Аверс ПЛЮС», 2007.

⁴ Рычихина Э.Н. Мониторинг как общая функция управления: Монография. – Ухта: УГТУ, 2007. – С. 26.



– Руководство МО не подготовлено к работе с результатами мониторинговых отслеживаний.

Одним из главных препятствий, стоящих на пути широкого распространения управленческого мониторинга, является неподготовленность, прежде всего, самих руководителей МО к его внедрению и использованию в ежедневной практике своей деятельности. Перечисленные положения получили подтверждение в результате проведенного автором письменного опроса руководителей 92 муниципальных образований Республики Коми (РК), что составило более 43 % всех МО данного субъекта РФ.

На сегодняшний день можно говорить о неравномерности развития органов местного самоуправления субъектов Российской Федерации. При этом имеются общие тенденции их развития. Именно поэтому отбор из генеральной совокупности производился на основе пропорциональной стратифицированной (или районированной) выборки. Наличие четырех разных по характеру и по размерам типов муниципальных образований приводит к необходимости формировать выборку на основании одного стратифицирующего признака – это его типология. Важность выделения различных МО вызвана тем, что они различаются спецификой преобладающей деятельности, задачами, стоящими перед их руководством, размерами муниципалитетов и соответственно количеством муниципальных служащих, работающих в администрациях МО. Соотношение различных типов МО между собой в масштабе Российской Федерации и Республике Коми примерно одинаковое, что отражено в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика генеральной совокупности и выборки опроса руководителей МО

№ п/п	Тип МО	Количество МО по РФ	% от общего числа МО	Количество МО по РК	% от общего числа МО	Количество единиц выборки
1	Муниципальные районы	1780	7,4	15	7	8
2	Городские округа	757	3,1	5	2	3
3	Городские поселения	1773	7,4	16	8	9
4	Сельские поселения	19769	82,1	175	83	72
	Всего:	24079	100	211	100	92

В каждой из выделенных страт отбор для выборки производится на основе простого случайного выбора единицы опроса. Если переносить результаты опроса на все МО РФ, то имеется малая выборка, однако стратификационный подход к ее формированию позволяет считать данную выборку оправданной и переносить результаты исследования на все МО с учетом того, что ошибка выборки составляет допустимые 5 %.

В основе подхода выбора пропорциональной стратифицированной выборки также лежало основание того, что на результативность ответов на вопросы влияли два фактора: общий уровень образования руководителя МО и его знание ситуации в конкретном муниципалитете.

Возрастание роли муниципалитетов в управлении развитием на местах настоятельно требует повышения эффективности управления ими. Для этого важно уметь адекватно оценивать сложившуюся ситуацию, видеть перспективы развития МО, его места в региональном и всероссийском окружении. Решение этих задач невозможно без информационного обеспечения, которое должно быть системным, комплексным, достоверным, своевременным. Эти задачи выполняет мониторинг. Именно поэтому выявление отношения руководителей МО к мониторингу и уровень их подготовленности к его проведению является необходимым условием, которое будет способствовать тому, чтобы определить проблемы, существующие при организации мониторинга для последующей разработки практикоориентированных методик его применения в управлении.

Проводимые автором на протяжении последних 5 лет опросов руководителей различных социально-экономических систем (образовательных учреждений, предприятий



разных форм собственности, муниципальных образований) показали примерно одинаковую общую картину: руководители благоприятно в целом относятся к мониторингу. По результатам последнего опроса руководителей МО это число составило 72 % от всех респондентов. Они отмечают, что мониторинг может оказать существенную помощь в управлении муниципалитетами в разных аспектах, в том числе:

- При решении недавно проявившихся проблем (16%);
- При решении проблем, которые существуют уже давно (30 %);
- Выявить возможные будущие проблемы (43 %).

Усложнение процессов управления в современном обществе требует особой информационной обеспеченности руководства МО и подготовленности к работе с этими информационными потоками. Этим объясняется готовность сотрудничества со стороны депутатов Государственного Совета Республики Коми и руководителей администраций муниципалитетов в процессе проведения опроса.

Одна из самых важных проблем заключается в том, что сейчас о мониторинге много говорят и пишут, однако нет единства в трактовке самого понятия «мониторинг». Управленцы в большинстве понимают под ним систематически проводимые исследования, которые отождествляются с опросами общественного мнения. При анкетировании руководителей МО таких ответов было получено от почти 35 % от опрошенных. Почти такое же количество респондентов (26 %) определили мониторинг как регулярное наблюдение за процессами развития организации на основе постоянных индикаторов. Также около трети понимают под мониторингом регулярно отслеживаемые показатели работы организации. Только один дал свое понимание исследуемого понятия, сформулировав его как «комплексную систему наблюдений, оценки и прогноза изменения состояния объекта». Такой неоднозначный подход объясняется отсутствием единства в научной литературе к этому понятию. Имеющийся разброс мнений в определении сущностного понимания мониторинга приводит к тому, что управленцы не могут правильно осознать его значение, а значит и возможностей применения в их практической деятельности.

Мониторинг применяется во многих областях деятельности как систематическое отслеживание объекта. Именно такой подход оказывает влияние на понимание его управленцами, переносящими понимание мониторинга, например, в экологии, на управленческую деятельность. Поэтому при расширении применения этих отслеживаний в управлении и усилении его использования в практике работы руководителей различных социально-экономических организаций носит поверхностный характер, но главной целью при этом является повышение эффективности управленческой деятельности.

Можно констатировать, что на сегодняшний день недостаточно решены основные проблемы организации и применения мониторинга в управлении, формировании и использовании, четко не определены его цели и задачи, не создана система мониторинговых исследований, нет отлаженного процесса реализации и распространения полученной информации, не сформирована система сбора данных, нет единого подхода к понятию индикаторов. Из-за отсутствия методик анализа данных мониторинга возникают трудности для практиков. Из всего числа респондентов ни один не подтвердил того, что у них сложилась система мониторинга. При этом 43 % опрошенных заявили, что они работают над созданием системы мониторинга, и тут же отмечают, что занятие мониторинговыми исследованиями требуют больших затрат времени и сил, которых порой не хватает на необходимую текущую работу. Таких ответов было получено около половины – почти 49 %.

Эффективность применения управленческого мониторинга во многом зависит от системного его представления. Системность – одна из важнейших характеристик управленческого мониторинга. Именно это и вызывает наибольшие трудности у руководителей муниципалитетов.

Для того чтобы результаты управленческого мониторинга сохраняли высокую эффективность, необходимо иметь определенный период времени его проведения, то есть длительность наблюдения. Часто руководители хотят получить быстрый результат от нововведений в управленческую деятельность, забывая о том, что результативность мониторинга возрастает со временем его проведения. Продолжительность мониторинга должна соотноситься с регулярностью сбора мониторинговых данных. При этом чем больше объем отслеживаемых параметров, тем выше его эффективность. Результатив-

ность управленческого мониторинга поэтому зависит от двух составляющих: времени его проведения (длительность) и масштаб объемов показателей. Соотношение этих факторов и возможностей при применении мониторинга в сложившихся условиях отражено на рисунке 1. Руководствуясь предложенной на этом рисунке матрицей, руководитель может определять необходимые действия по совершенствованию управленческого мониторинга и разрабатывать стратегию действий по использованию его показателей.

		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

Рис. 1. Определение возможностей использования мониторинга в управлении

При незначительном объеме мониторинговых показателей, но сборе их достаточно длительное время, необходимо наладить регулярность сбора данных и сформировать 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 МО и его основные элементы.

Руководители МО понимают сложность проведения мониторинга и сетуют на нехватку информации и методических разработок, а также кадров для его проведения.

Таким образом, более трети респондентов (37 %) указали в анкете, что создание мониторинга требует совокупности различных средств:

- Кадровых (нет специалистов);
- Финансовых (требуется много средств);
- Методических (нет доступной для условий конкретного МО методики организации и проведения);



- Организационных (необходимо создание новой структуры в системе управления);
- Технических (нет необходимого оборудования, в том числе компьютерных программ).

Наибольшие проблемы из перечисленных, которые волнуют руководителей МО – это отсутствие кадрового обеспечения для создания и внедрения в практику управления мониторинга (27 %) и отсутствие методики проведения мониторинга (18 %).

Ответы на этот вопрос перекликаются с ответами на другой вопрос анкеты, в котором проявилось положительное отношение к мониторингу. На вопрос: «Если бы Вам предложили разработанную методику создания системы мониторинга для Вашего муниципального образования, то Вы ...». Около половины респондентов (46 %) ответили, что согласились бы внедрить. Ни один из опрошенных не выбрал вариант ответа – «не будем внедрять, т.к. не вижу в этом смысла». Оставшиеся участники анкетирования ответили, что это будет очень дорого (так считает 26 %) и что некому будет осуществлять это внедрение, так как нет специалистов (почти 28 %).

Мониторинг может способствовать созданию и поддержанию эффективной системы сбора и обработки информации в организации. Однако далеко не во всех администрациях местных органов власти этот процесс уже осуществляется. В большинстве администраций МО нет специалистов, в функции которого входил бы сбор, анализ и распространение информации (55 %). При этом для разработки и принятия управленческих решений руководители, даже при отсутствии мониторинга, пользуются данными муниципальной статистики. Так ответили 83 % опрошенных руководителей. Однако результаты муниципальной статистики не всегда позволяют получить необходимую информацию. Однако статистическая информация предоставляется органами государственной статистики на платной основе и зачастую не соответствует предъявляемым к ней требованиям, что не позволяет своевременно выявлять основные проблемы и определять приоритетные направления развития⁵.

Более категоричны в своем отношении к развитию статистики Н.В. Черемисихина и В.М. Золотухина, которые полагают, что становление региональной и муниципальной статистики в России находится в стадии своего первоначального развития. Самостоятельных статистических структур в органах власти и управления на региональном и муниципальном уровне нет. Далее они отмечают, что создание региональной и муниципальной статистики как самостоятельной организационной структуры в стране, выполняющей комплекс статистических работ на территории и взаимодействующей с государственной статистикой, в ближайшее время является проблематичным⁶. Кроме того, не всегда данные статистики отвечают реалиям МО, особенно в области доходов населения.

При этом анкетирование выявило определенное противоречие в ответах руководителей МО, которое связано с отсутствием четкого понимания возможностей мониторинга и его применения в управленческой работе. При ответе на вопрос о том, применяются ли при принятии управленческих решений результаты мониторинга, более половины из опрошиваемых (63 %) ответили «да», а 27 % заявили о том, что у них вообще нет мониторинга и они пользуются в своей работе только данными статистики. Соотношение ответов на эти вопросы показывает также то, что в отдельных МО проводятся мониторинговые отслеживания одного или нескольких параметров жизнедеятельности муниципалитета. В обобщенном виде ответы на эти вопросы представлены в сравнении на рисунке 3. Анализ гистограммы рисунка 3 также подтверждает вывод о недостаточном понимании мониторинга и его применении. При том что система мониторинга не сложилась ни в одном из МО, руководители которых были опрошены, в 30 из них имеется специалист, в функции которого входит сбор, анализ и распространение информации, а в 11 из них планируется ввести такую должность. Отсутствие возможности введения должности для такого рода специалиста характерно для небольших МО, относящихся к сельским

⁵ Акимов Н.А., Кружкова Л.П. Проблемы территориального планирования в современных условиях / В сб.: Перспективы социально-экономического развития муниципальных образований. – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2008. – С. 112.

⁶ Черемисихина Н.В., Золотухина В.М. Современные аспекты становления и развития региональной и муниципальной статистики: Монография. – Тамбов: Изд-во Пермина Р.В., 2006. – С. 131.

поселениям. Также противоречивым выглядит ответ использования мониторинга для принятия управленческих решений. Здесь под управленческими решениями подразумевается в большей степени важные для местного самоуправления вопросы, в частности по принятию стратегии. Если понимать под управленческим решением результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента ⁷, то можно констатировать, что руководству МО приходится принимать такие решения постоянно. Но респонденты, вероятно, понимают их очень узко, что получило подтверждение при опросе. Поэтому принятие управленческих решений на основе мониторинга осуществляют большее количество опрошенных, чем тех, которые отвечают о наличии у них мониторинга.



Рис. 3. Сравнение результатов ответов руководителей МО (в %)

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. Применения мониторинга на различных управленческих уровнях отражено в табл. 2.

Таблица 2

Уровни применения управленческого мониторинга

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

⁷ Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 14.



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 определенную целостную систему, быть увязанными друг с другом. На этом уровне дается обобщенная 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 формировать 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 выше обозначенных уровней мониторинга, на оперативном мониторинг охватывает данные, связанные с деятельностью одного подразделения и его параметры задаются высшими уровнями. Умение применять мониторинг на всех трех уровнях управления требует от руководителей МО особой подготовки.

Но во многом процесс формирования и внедрения мониторинга в практику управления 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. Анализ данных анкеты показал, что основной состав руководителей МО имеют высшее образование – это 90 % опрошенных. При этом большая часть из них не имеют специального управленческого образования, в том числе и по специальности «государственное и муниципальное управление». Навыки управленческой работы большинство получали в процессе руководящей деятельности (67 %). Высшее образование в области управления имеют 26% из опрошенных. В основном это Академия государственной службы при Главе Республики Коми. Оставшиеся респонденты указали, что повышали квалификацию на курсах по управлению.

Ощущение нехватки управленческого образования способствует тому, что руководители продолжают свое образование. По данным Территориального органа Федеральной государственной статистики по Республике Коми, за 2007 год дополнительное профессиональное образование управленческой направленности получили всего 72 сотрудника, занимавших муниципальные должности и должности муниципальных служб, из них к группе высших должностей относится всего 19 человек, что составляет всего 26 %⁸.

Важность качественной подготовки специалистов муниципального управления отмечается многими авторами⁹. Эти вопросы являются актуальными для решения на общегосударственном уровне. В ходе управленческой подготовки специалистов муниципального управления важной составной частью должны стоять вопросы освоения на теоретическом и практическом уровне формирования, организации и применения мониторинга.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют говорить о том, что интерес к мониторингу среди руководителей значительно возрос за последние несколько лет. Возросло также понимание сущности и назначения мониторинга. Однако руководители МО отмечают, что им необходимы разработанные методики для проведения управленческого мониторинга и подготовленные специалисты для организации его

⁸ Статистический ежегодник Республики Коми: статистический сборник. – Сыктывкар: Комистат, 2008. – С. 20.

⁹ См.: Государственная и муниципальная служба: от качества подготовки – к качеству управления. – Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2007; Система государственного и муниципального управления / Под общей ред. Г.В. Атаманчука. – М.: Изд-во РАГС, 2005.



системы и проведения. Поэтому в качестве первоочередной задачи, стоящей перед научными работниками, выступает разработка практико-ориентированных и доступных методик для руководителей социально-экономических организаций, каковыми являются МО, по формированию системы управленческого мониторинга с учетом их специфики.

Список литературы

1. Ускова Т.В., Зуев А.Н., Смирнов А.А. Мониторинг развития муниципальных образований. – Вологда: Научно-координационный центр ЦЭМИ РАН, 2002. – 126 с.
2. Васильев А.А. Словарь понятий и терминов муниципального управления. – Н.Новгород: Издатель: Гладкова О.О., 2005. – 388 с.
3. Леонтьева Л.С., Кротов В.А. Стратегически ориентированное управление муниципальным образованием. – Ярославль: ООО «Аверс ПЛЮС», 2007. – 116 с.
4. Рычихина Э.Н. Мониторинг как общая функция управления: Монография. – Ухта: УГТУ, 2007. – 140 с.
5. Акимов Н.А., Кружкова Л.П. Проблемы территориального планирования в современных условиях / В сб.: Перспективы социально-экономического развития муниципальных образований. – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2008. – 294 с.
6. Черемисицина Н.В., Золотухина В.М. Современные аспекты становления и развития региональной и муниципальной статистики: Монография. – Тамбов: Изд-во Пермина Р.В., 2006. – 191 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 283 с.
8. Статистический ежегодник Республики Коми: статистический сборник. – Сыктывкар: Комистат, 2008. – 450 с.
9. Государственная и муниципальная служба: от качества подготовки – к качеству управления. – Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А.Столыпина, 2007. – 260 с.
10. Система государственного и муниципального управления / Под общей ред. Г.В. Атаманчука. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 488 с.

MANAGERIAL MONITORING: ASSESSMENT OF THE STATUS AND UTILIZATION BY THE MUNICIPALITIES' LEADERS

E. N. Rychikhina

Ukhta branch of Moscow State University of Railway Engineering

*e-mail:
elina.2002@mail.ru*

Monitoring is being actively used in managerial activities of the municipalities' leaders; therefore the necessity is to recognize its validity and problems of its organization. The article analyses results of this year's survey among the leaders of the municipalities in Komi Republic. Also the author justifies the necessity of the systematic approach towards forming and conducting of managerial monitoring.

Key words: Managerial monitoring, municipality, leader of municipality, survey, survey results.