

МОНИТОРИНГ КАК МЕТОД ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ. МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВО- ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ

Еналеев А.К., Заложнев А.Ю.

(Институт проблем управления РАН, Москва)

zal@ipu.ru

В настоящей статье рассматривается *метод мониторинга* как один из методов организационного управления. Производится позиционирование этого метода среди других методов организационного управления как метода, принадлежащего к группе методов *наблюдения*. В качестве примера реализации метода мониторинга для целей корпоративного управления приводится идеология построения системы мониторинга для *финансово-промышленной группы*.

I. Статья [2] содержит классификацию оптимизационных методов внутрифирменного управления, т.е. методов, применение которых направлено на определенное изменение объекта управления – хозяйствующего субъекта (фирмы). В этом контексте оптимизационные методы организационного и, в частности, внутрифирменного управления могут рассматриваться как операторы преобразования (оптимизации) механизмов функционирования и изменения хозяйствующего субъекта в целом.

Рассматривающийся в настоящей статье метод **мониторинга** с учетом последующих замечаний относится к другой группе методов организационного управления – **методам наблюдения** [3, стр. 44]. Целью применения методов наблюдения не является непосредственное изменение (преобразование) хозяйствующего субъекта. Целью применения этих методов является отслеживание принадлежности параметров хозяйствующего субъекта некоторой заданной области значений и оценка эффективности его функционирования с точки зрения некоторых заранее выбранных критериев.

Промежуточное положение между оптимизационными методами и методами наблюдения занимают следующие методы (методы 2, 8 и 12.1 по классификации, приведенной в [2]):

А) методы обследования организационной структуры и форми-

рования кадровой политики;

Б) методы бухгалтерского учета, финансового анализа и аудита;

В) методы автоматизации систем бухгалтерского учета, финансового анализа и аудита.

При этом нужно понимать, что все перечисленные методы являются методами активного наблюдения, т.е. реализуются в непосредственном контакте с наблюдаемым объектом – хозяйствующим субъектом, а, зачастую, где на это не накладывается специальных ограничений, как, например, при проведении аудита, и соответствующими подразделениями самого обследуемого хозяйствующего субъекта. В этом плане данные методы оказывают модифицирующее (оптимизирующее) воздействие на сам объект наблюдения, и на этом основании их следует отнести к оптимизационным методам внутрифирменного управления. Но, тем не менее, с учетом вышесказанного, по нашему мнению, мониторинг вместе с вышперечисленными методами А, Б и В может быть выделен в отдельную группу методов организационного управления – группу *методов наблюдения* (отметим, что при этом возникает определенная двойственность классификации).

В отличие от работы [1], в данной работе объектом применения рассматриваемого метода является не отдельный хозяйствующий субъект – фирма, а более сложный объект – финансово-промышленная группа. В этом плане можно считать, что настоящая статья, в отличие от статьи [1], посвящена проблематике не внутрифирменного, а корпоративного управления.

II. Дальнейшее изложение носит иллюстративный характер и посвящено непосредственно организации мониторинга в рамках финансово-промышленной группы.

1. Финансово-промышленная группа (ФПГ) представляет собой сложную экономическую структуру, в состав которой входят десятки и даже сотни предприятий.

Управление такой структурой представляет собой сложную задачу, отличную от задачи управления отдельным предприятием или небольшой совокупностью предприятий.

Одной из важнейших составляющих процесса управления ФПГ является **мониторинг – качественная оценка текущего экономического и организационного состояния ФПГ и отдельных его компонент.**

Основной целью мониторинга является *подготовка* на основании качественного анализа (с привлечением количественной информации) текущего экономического и организационного состояния ФПГ *решений* о внесении изменений в экономическую политику и стратегию ФПГ, а также в ее организационную структуру.

1.1. Основные отличия мониторинга от бухгалтерского учета и финансового анализа как методов наблюдения состоят в следующем:

- Предметом мониторинга является не только анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий ФПГ и Группы в целом, но и их структуры.

- Основной акцент делается не на состоянии и структуре отдельных предприятий, а на состоянии ФПГ в целом. При этом анализируется соответствие объекта (ФПГ) миссии и текущим стратегическим целям ФПГ.

- При проведении мониторинга предполагается, что в целом финансовая и бухгалтерская информация не отражает точно текущее финансовое состояние ФПГ и отдельных его компонент из-за сознательно вносимых корректировок в информацию, представляемую предприятиями, находящимися на нижнем уровне иерархии ФПГ. Такие корректировки зачастую связаны не с сознательным стремлением руководства этих предприятий ввести в заблуждение руководство ФПГ, а с политикой налоговой и финансовой оптимизации, проводимой руководством предприятий, как правило, с ведома руководства ФПГ. Способы уточнения поступающей от предприятий информации могут являться предметом отдельного рассмотрения, при этом могут использоваться методические подходы, разработанные в теории активных систем.

- Одним из важнейших принципов мониторинга является отказ от анализа избыточной информации и анализ только основных факторов и характеристик состояния, структуры объекта (отдельного предприятия или ФПГ в целом) и внешних условий при оценке состояния организации.

1.2. Мониторинг позволяет оценить степень соответствия текущего состояния организационной структуры и финансовых показателей ФПГ ее миссии и стратегическим целям.

При этом результатом мониторинга могут быть только реко-

мендации по корректировке (изменению) либо первых (структуры, финансовых характеристик), либо вторых (стратегических целей, миссии).

Внесение конкретных изменений в первую группу является областью применения оптимизационных методов внутрифирменного управления.

2. Мониторинг представляет собой создание динамического представления процесса функционирования как ФПГ в целом, так и отдельных ее составляющих. При проведении мониторинга используется информация об организационной структуре, внутренних регламентах функционирования и финансовом состоянии ФПГ и отдельных ее составляющих.

2.1. Технологически мониторинг состоит из 2-х взаимосвязанных частей: первичного и текущего мониторинга. Первичный мониторинг состоит в создании общего описания ФПГ как сложной управляющей структуры. Цель создания такого описания – определение внутренних противоречий (если есть) и степени соответствия управляющей структуры (и ее регламентов – процедур функционирования) миссии ФПГ. Текущий мониторинг состоит в оценке соответствия текущих финансовых характеристик ФПГ текущим стратегическим целям ФПГ и в выработке рекомендаций по распределению управляющих функций между различными управляющими структурами ФПГ с целью достижения намеченных стратегических целей. Текущий мониторинг может также быть использован для принятия руководством ФПГ решения об отказе от тех или иных стратегических целей в случае, если достижение целей невозможно с точки зрения имеющихся собственных и заемных финансовых и организационных ресурсов.

3. Для проведения работ по первичному мониторингу желательно привлечение сторонних специалистов, предпочтительно сотрудников предприятий ФПГ, а не сотрудников самой управляющей компании. Целесообразность такого привлечения диктуется следующими соображениями:

3.1. Для проведения первичного мониторинга необходим определенный взгляд со стороны.

3.2. Если эти специалисты являются сотрудниками предприятий, входящих в ФПГ, то это уменьшит время "вхождения в проблему" и получения результатов по первичному мониторингу.

3.3. Отсутствие у внешних специалистов определенной "защоренности" по сравнению с сотрудниками управляющей компании поможет произвести адекватную (понятную сотрудникам низовых структур и предприятий ФПГ) настройку системы управления на проведение в дальнейшем текущего мониторинга функциональными подразделениями управляющей компании ФПГ.

3.4. Проведение мониторинга силами специалистов, работающих на предприятиях ФПГ, в большей степени исключает возможность утечки конфиденциальной информации.

3.5. Дальнейшее участие специалистов, разрабатывающих систему мониторинга, в сопровождении оперативного мониторинга позволит постоянно актуализировать и совершенствовать его, не приводя к дополнительным расходам, которые имели бы место в случае привлечения к первичному мониторингу сторонних исполнителей.

4. При принятии решения о проведении мониторинга ФПГ следует иметь в виду, что собственно мониторинг (как первичный, так и текущий) не требует привлечения каких-либо существенных с точки зрения ФПГ средств, поскольку является процедурой самосознания ФПГ как управляющей структуры (и в этом плане может рассматриваться как оптимизационный метод внутрифирменного управления). При этом основной объем информации, даже избыточный с точки зрения мониторинга, уже собирается различными функциональными подразделениями управляющей компании ФПГ.

5. План работ по первичному мониторингу ФПГ может содержать следующие этапы:

5.1. Определение совокупности внешних и внутренних целей и задач, стоящих перед организацией.

5.2. Создание описания организационно-функциональной структуры.

5.3. Создание схемы потоков внутрикорпоративной информации (создание описаний процедур принятия решений).

5.4. Определение достаточности или избыточности информации для решаемых управленческих задач.

5.5. Определение необходимого набора ресурсов для решения внешних и внутренних задач, стоящих перед организацией.

5.6. Определение соответствия организационно-функциональной структуры организации целям и задачам ФПГ.

Литература

1. Заложнев А.Ю. *Внутрифирменное управление: общая проблематика* / Управление большими системами. Выпуск 5. Общая редакция – Д.А. Новиков. М.: ИПУ РАН, 2003. С. 74 – 84.
2. Заложнев А.Ю. *Оптимизационные методы внутрифирменного управления и оптимизация механизмов функционирования* / Управление большими системами. Выпуск 5. Общая редакция – Д.А. Новиков. М.: ИПУ РАН, 2003. С. 85 – 95.
3. *Справочник по теории автоматического управления*. Под ред. А.А. Красовского. М.: Наука, 1987. – 712 с.