

For an effective supervision, the supervisor and the schoolmaster must expertise themselves in related subjects. In-service training and improvement must be continuous. In evaluating the teacher, the opinions of the teacher, the guardians of the students and the students must be taken into account.

Supervision has to be based upon mutual trust, adequate cooperation and observation in natural environment. It has to increase the quality, the success and the happiness of the teacher and the students. The criteria of the register report and the supervision form used for supervision of teachers must be developed, and this must be a reliable and valid evaluation tool.

#### REFERENCES

Açıkgöz, Saim. "Türk Ulusal eğitiminde Teftiş Sisteminin Yapısı, İşleyişi, Sorunları ve Öneriler", 2000 **Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu** 1-13 Ocak 2001, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları, 4) Pp. 107-118.

Açıkgöz, Kemal. "İlköğretim Müfettişlerinin Çağdaş Denetim İlkelerini Uygulama Derecesi", **Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitim i, Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi** Ankara: 24-28 Eylül 1990.

Akyol, Avni (Ministry of National Education). **Seminar On The Reorganisation And Reform Of The Secondary Education System**, Ankara: Republic Of Turkey Ministry Of National Education, 19-21 March 1990.

Başar, Hüseyin. **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995. "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği", **Resmi Gazete** 19255, 18 Haziran 1986. Harris, Ben M. **Supervisory Behavior in Education**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 1975. Handy, C. **Understanding Organizations**, Harmondsworth: Penguin, 1987.

Karagözoğlu, Galip. **Türk Eğitim Sisteminde Bakanlık Müfettişlerinin Rolü**, Araştırma Özeti, Ankara: 1972.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB). "İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi". **MEB Tebliğler Dergisi**, 2521; Şubat 2001.

MEB **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1997.

"Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik," **Resmi Gazete**, 23472 : 23, 9, 1998.

**15. MEŞ (Milli Eğitim Şurası)**, "2000'li yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi", İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1996.

**14. MEŞ (Milli Eğitim Şurası)**, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1993.

Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. **Supervision A Redefinition**, United States: McGraw-Hill, Inc. 1993.

Taymaz, Haydar. "Teftişte Karşılaşılan Sorunlar ve Öneriler" **Eğitim Yönetimi**, Yıl 1, Sayı 1, (Kış 1995), ss. 109-112.

"Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Sisteminin Yapısı ve İşleyişi", **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu** 11-13 Ocak 2001, Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayınları 4, Pp. 102-106..

### **Бородин А.И. (Россия) МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ ВРЕМЕННЫХ РАМКАХ**

В научной литературе по управлению и в практике работы отечественных предприятий с учетом поставленных целей и задач выделяют следующие типы управления: перспективное, текущее и оперативное. Понятие текущего и оперативного управления отражают управление функционированием предприятия, а перспективное (стратегическое) направлено на развитие предприятия в будущем.

Для каждого вида управления существует свой набор функций, обеспечивающий полный цикл принятия управленческих решений: прогнозирование, планирование (включающее цель, бюджетирование и организацию), контроль и регулирование. Каждый из уровней обеспечивает достижение своей группы целей. В совокупности они образуют стратегию предприятия. За текущую и оперативную деятельность в организационной структуре предприятия отвечают центры прибыли. Ответственность за стратегическую деятельность распределяется между стратегическими центрами и высшим руководством.

Только единая стратегия реагирования на внешние изменения, управление ресурсами и снижение затрат позволяет обеспечить эффективную деятельность предприятия.

Имеются различные подходы к определению стратегического управления. То есть стратегическое управление определяется либо как процесс, либо как система. И. Ансофф определяет стратегическое управление как «деятельность ... связанную с постановкой целей и задач организации и поддержания ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, способствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям» [1, с.239]. С другой стороны концепция стратегического управления И. Ансоффа посвящена одной модели управления, а именно – «модели приспособления к спонтанно, неожиданно возникающим проблемам, угрозам и возможностям, проистекающим из внешней среды фирмы».

В других работах стратегическое управление определяется следующим образом: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окру-

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ ВРЕМЕННЫХ РАМКАХ

жения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выжить и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [2, с.12].

И.Н. Герчикова дает такое определение: «Стратегия фирмы – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающих достижение конкретных намеченных компанией целей» [3, с.98].

На основании обобщения ряда различных определений стратегии, приведенных в экономической научной литературе, можно сделать вывод, что стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По существу, стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Если предприятие определить, как один из вариантов интегрированной производственной системы, тогда наличие стратегии объясняется наличием самостоятельности этой системы в условиях быстроменяющегося рынка для обеспечения стабилизации производственной хозяйственной деятельности.

В управлении предприятием большую роль играет, прежде всего, развитие экономической системы в целом, а также зависимость предприятия от окружающей его среды. Поэтому целесообразно остановиться на понятии сути и задач стратегии и стратегического управления с точки зрения экономики и их эволюционного изменения с течением времени.

Изначальное понятие «стратегия» взято из военного лексикона, где под стратегией подразумевалось планирование и проведение в жизнь политики или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств [4]. Позднее понятие стратегии появилось в теории игр.

На определенном этапе экономического развития понятие «стратегия» подразумевало политику, или деловую политику [4]. Начиная с 30-х и до середины 70-х гг. под стратегией подразумевалось управление ресурсами с целью снижения издержек производства на единицу продукции. Это объяснялось невысоким уровнем конкурентной борьбы.

После второй мировой войны в условиях избыточного спроса преобладала ориентация на «портфельную» стратегию, суть которой заключалась в выборе объектов, получающие инвестиции.

Ускорение темпов экономического развития в 1950–1960 гг. заставило уделить внимание внешним факторам, а также разработке направлений развития и прогнозирования благоприятных возможностей в будущем. Началась так называемая эпоха перспективных планов. Энергетический кризис 1970 г. открыл для компаний новую эру – эру риска и непредсказуемости. Задачей стратегического управления становится понимание новой рыночной ситуации, позволяющей компании прогнозировать ее изменения и правильно на них реагировать. В табл. 1. проиллюстрирована эволюция стратегии и методов управления.

На современном этапе выделяются два направления развития стратегического управления.

**Таблица 1. Эволюция стратегии и методов управления**

Характеристики	Финансовое планирование	Перспективное планирование	Стратегическое планирование	Стратегический рыночный менеджмент
Задачи менеджмента	Бюджет и управление	Предвидение изменений рынка	Реакция на внешние перемены	Использование стратегических окон
Предположения	Долгосрочная стабильность	Сохранение существующих тенденций	Прогнозируемость новых тенденций и внезапных событий	Многие изменения внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета	Прогнозирование будущего	Стратегическое мышление	Использование изменений для создания благоприятных возможностей
Планирование	Годовое	На пятилетний период с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период популярности	Конец 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	Начало 1980-х гг.

Первое, называемое «регулярным стратегическим направлением», представляет собой дальнейшее логическое продолжение стратегического планирования и состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. Это направление наиболее распространено в силу того, что достаточно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. В рассматриваемом случае изменения так непредсказуемы и требуют немедленной адекватной реакции, что предприятию просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. То есть предприятие вынуждено параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникающих стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления [6].

Роль стратегического управления в экономике повышается с ростом нестабильности условий, в которых работает предприятие. В этих условиях предпочтительнее второе направление стратегического управления.

Остановимся на двух случаях вышеуказанного направления.

I. Когда новые проблемы слабо предсказуемы, развиваются очень быстро, да и возникают практически внезапно, желательно, чтобы основные этапы действий имеют следующее содержание:

- 1) в случае возникновения стратегической неожиданности включается в работу созданная заранее коммуникационная сеть внутри системы менеджмента предприятия;
- 2) осуществляется перераспределение обязанностей в структуре высших уровней системы менеджмента;
- 3) на нижних уровнях системы менеджмента инициируется работа предварительно сформированных оперативных групп, состоящих из руководителей и специалистов предприятия;
- 4) формируется общая стратегия и производится распределение обязанностей и ответственности между оперативными группами и отдельными руководителями;
- 5) оперативные группы реализуют конкретные действия и мероприятия, вытекающие из общей стратегии.

II. Существует еще один вид систем стратегического управления – системы управления по слабым сигналам. Идеология построения таких систем основывается на предположении, что любые неблагоприятные явления или перспектива роста возможностей возникают не внезапно, а проявляются появлением сигналов-предвестников или «слабых сигналов» по терминологии И. Ансоффа.

В этом случае при управлении по слабым сигналам желательно предусмотреть следующую последовательность действий:

- 1) создание групп консультантов по выявлению слабых сигналов;
- 2) выявление слабых сигналов о потенциальных угрозах или росте возможностей предприятия;
- 3) расчет возможного (ожидаемого) воздействия на предприятие по отдельным зонам стратегического хозяйствования;
- 4) Выбор стратегии реакции предприятия на слабые сигналы (на шкале «слабая реакция» – «стратегия непосредственного активного реагирования»);
- 5) выбор конкретных действий на каждый из слабых сигналов;
- 6) диагностика готовности предприятия к реагированию по каждому из возможных вариантов стратегии и расчет стоимости и эффективности каждой конкретной реакции предприятия;
- 7) принятие решения о конкретной реакции предприятия на выявленные слабые сигналы.

Новые подходы не исключали использующие методы планирования, управления, а дополняли их. Существовавшие бюджетные и перспективные планы переходили в новые методы стратегического планирования. Их основу составляет процесс ежегодного планирования. Перспективные планы и стратегии в основном корректировались в первой половине года, а затем на их основе разрабатывались оперативные планы и бюджеты отдельных направлений и рынков.

Стратегическое рыночное планирование, или стратегический менеджмент, характеризуется двумя важными особенностями. Первое, стратегическое управление концентрирует внимание компании на ее рыночных возможностях, его основная задача – поиск путей их реализации посредством использования «стратегических окон». Второе, при стратегическом управлении признается и учитывается тот факт, что многие рыночные изменения и соответственно реакция компании выходят за рамки нормального цикла планирования. В стратегическом менеджменте уделяется больше внимания сокращению времени реакции предприятия на внешние изменения и их использованию для достижения преимуществ перед конкурентами.

Цикл стратегического управления можно представить следующим образом (см. рис. 1).



## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ ВРЕМЕННЫХ РАМКАХ

<i>Реализация стратегии развития</i>	
•	Разработка стратегического проекта
•	Разработка стратегического плана
•	Адаптация предприятия к стратегии (реструктуризация)
•	Внедрение стратегии
•	Стратегический контроль (мониторинг)

**Рис. 1. Цикл стратегического управления**

Формирование системы стратегического управления конкретного предприятия зависит от взаимодействия ряда факторов. А именно: размер предприятия, его отраслевая принадлежность, тип производства, уровень специализации, концентрация и кооперация, характеристики производственного потенциала, уровень научно-технического потенциала, возможности управляющей системы и т.д.

Так же следует отметить, что современному предприятию необходимо развиваться не только в плоскости, но и в пространстве, удовлетворяя потребности не только акционеров, но и сотрудников, менеджеров, потребителей, поставщиков, кредиторов, правительства и общества. В случае, когда руководство заостряет внимание на «избранных», происходит «обесценивание» других заинтересованных групп.

Эффективность работы предприятия зависит от правильности выбора в системе управления основных параметров и практикуемых методов.

Реализации выбранной стратегии – важнейшая составляющая стратегического управления. Для успешного внедрения стратегического плана и возможности его контроля, необходимо выработать тактику и политику, процедуры и правила достижения целей, разработать программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс. Выполнение стратегии связано с проведением ряда изменений, обеспечивающих решение таких задач [2]:

- установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией;
- установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами;
- приведение в соответствие с выбранной стратегией лидерства и управления.

Решение возникших проблем, соответствующих новому качеству внешней среды, должно обеспечиваться требованиями, характеризующими современный стиль управления [5]:

- принятие решений в режиме реального времени и оперативную адаптацию к быстро меняющимся условиям;
- готовность к изменениям;
- целенаправленное формирование экономической стратегии.

Необходимо отметить, что в связи с быстроизменяющейся обстановкой, стратегическое управление не обязательно должно быть долгосрочным.

Достижение целей в стратегическом управлении осуществляется в зависимости от ситуации в краткосрочной (неделя, месяц, квартал), среднесрочной (полгода, год) и долгосрочной (три и более лет) перспективе. В зависимости от разных временных рамок существуют свои механизмы и инструменты, приведенные в табл. 2.

**Таблица 2. Механизмы реализации целей в различных временных рамках**

Цели	Временной период		
	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный
Поддержание порядка	Определение роли и места производственно-хозяйственных процессов, выявление возможностей предприятия (изменение портфеля заказов; оценка результатов производства, оплаты труда; продвижение по службе)	Внешняя структура. Планирование производства. Изменение закупок и рынков сбыта. Подбор кадров	
Организация деятельности в рамках отдельных проектов	Курирование и изменение важных текущих проблем и задач	Внешняя структура. Планирование производства. Изменение закупок и рынков сбыта. Реконструкция и обновление основных фондов. Подбор кадров	Глубинная структура. Подбор кадров.
Самоорганизация системы	Курирование и изменение важных текущих проблем и задач	Внешняя структура. Изменение производства, рынков сбыта. Сокращение	Глубинная структура. Подбор кадров,

		оборачиваемости оборотных средств. Формирование коллектива	идеологии и культуры. Формирование и внедрение стратегий.
--	--	--	---

Механизм воздействия в *краткосрочном* временном периоде включает в себя:

- изменение производства (изменение портфеля заказов, быстрая оборачиваемость оборотных средств);
- оценку возможностей;
- продвижение по службе;
- вознаграждение (наказание).

Этот механизм можно реализовывать оперативно, что соответствует краткосрочным временным рамкам воздействия. То есть, можно быстро изменить портфель заказов, оценить результаты и выявить возможности производственно-хозяйственных процессов предприятия. Но более глубокие слои предприятия, а именно организационная структура, ценности предприятия при этом не затрагиваются.

Для воздействия в среднесрочной перспективе используются:

- организационные структуры;
- замена основных фондов;
- устранение барьеров на пути осуществления стратегии;
- формирование коллектива.

Механизмы воздействия в *среднесрочном* временном периоде затрагивают более глубокие слои предприятия по сравнению с краткосрочным временным периодом. Их модификация требует значительных усилий и не может быть проведена быстро. Более того, такие изменения, как организационная структура и даже частичная замена основных фондов, требует времени, в течение которого предприятие может функционировать в приемлемых условиях.

Потребность во времени объясняется тем, что изменение структуры, производства приводит к нарушению привычных материально-финансовых и информационно-аналитических потоков. Формирование и установление новых потоков, а также необходимая модификация старых требует времени.

Также необходимо отметить, что скачкообразные изменения приводят к потерям в аккумулированном опыте за счет нарушения привычных связей, процедур. Данные потери в краткосрочном временном интервале приводят к проигрышу в эффективности. Этот проигрыш может быть исправлен за счет более адекватных среде структуры и коллектива. Благодаря чему коллектив быстрее обучается и реагирует на изменения среды. То есть коллектив за короткий срок не только наверстывает потерянный аккумулированный опыт, но и приобретает новый.

Способность к более быстрому реагированию на изменения среды позволяет лучше минимизировать упущенную выгоду.

В качестве механизмов воздействия в долгосрочном временном периоде используются: подбор кадров, идеологию, культуру, формирование стратегии.

При воздействии в долгосрочном периоде времени затрагиваются глубинные слои предприятия. Заметим, что в ходе продвижения от поверхности к глубинным слоям предприятия происходит постепенный переход от использования количественных, рациональных и формализуемых характеристик к использованию качественных, культурных и неформальных характеристик.

В заключение следует отметить. Успех стратегического управления на предприятиях зависит от продолжительности реализации принимаемых решений, поскольку все более высокие требования определяются фактором времени.

### Источники и литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Сок. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 1995. – 360 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: управление. – 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. – М.: Экономика. 1991. – 240 с.
5. Мельник А. Трансформация системы планирования на предприятиях России.// Системы и средства управления предприятием. Тематический сборник статей. Выпуск 4. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2001. – С.68–72.
6. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянчевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФА-М, 1999. – 668 с.