

4. Социальная реклама. Всероссийский фестиваль социальной рекламы «Золотое правило».
URL :http://www.nalog.ru/video/social_advertising/3868944/
(РБК daily. 2011.: <http://www.rbcdaily.ru/2011/11/11/focus/562949982008329>)

УДК 378

И.А. Баннов, А.С. Вдовенко

Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева, Москва, Россия

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассмотрены понятия предприятия, причины комплексности преобразований, характеристики и критерии преобразований

The concepts of enterprise, the reasons for the complexity of transformation transformation characteristics and criteria

В современных условиях всеми организациями признается потребность в целостности и комплексности подхода к процессу преобразований предприятия. Концепция преобразования предприятия становится все более актуальной. Однако, полной ясности в отношении понятия "преобразования предприятия" нет. Сделаем несколько шагов на пути к прояснению этого понятия. Для этого будет необходимо определить характеристики и критерии предприятия, как единицы преобразований, чтобы различать разные процессы преобразований.

Существует различия в том, как некоторые дисциплины и отдельные авторы определяют понятие «преобразования предприятия». Исследование темы «предприятия» показало, что имеются значительные вариации в этом понятии, часто выражаемом с различными дополнительными условиями, а также значительно варьируемом в зависимости от контекста, технической или практической перспективы применения (Valerdi, Nightingale, and Blackburn). В целом границы предприятия могут определяться, как совокупность всех направлений его деятельности, оказывающих влияние на конечную стоимость продукции или услуг. С этой точки зрения предприятие – это комплекс с высокой степенью интеграции систем, состоящих из процессов, организации, информации и технологий в их многогранной взаимозависимости и взаимосвязи за пределами их границ.

Тенденции к комплексным преобразованиям имеют под собой несколько причин: необходимость сосредоточения на основном виде деятельности; растущие потребности клиентов в комплексных решениях; активного участие клиентов в «совместном создании стоимости»; необходимость системной работы с другими заинтересованными сторонами в целях снижения затрат и соответствия предъявляемым требованиям.

Организации всегда специализируют свою внутреннюю деятельность для решения разнообразных задач, в том числе маркетинговых, производственных, финансовых, кадровых и других. При этом высокие затраты на развитие каждого из видов деятельности все чаще вынуждают

организации принимать стратегию выявления и сосредоточения на своей основной деятельности. В перспективе основная деятельность определяется как "ядро" (Parry, Mills, and Turner, 2010). Оно лежит в основе роста и выступает в качестве отличительной черты конкретного предприятия. Так же выявляются не обязательные виды деятельности [1].

Цель такого подхода заключается в том, что фирмы должны укреплять и использовать свои ключевые направления деятельности, а по остальным внедрять аутсорсинг (Ellram and Billington, 2001). Это, в частности случаи, когда «общие затраты владения деятельностью» явно выше, чем привлечение внешних источников, и связанные с этим риски провалов не являются чрезмерными. Эта тенденция к сужению возможностей и повышение специализации означает, что необходимо сотрудничать с не менее «специализированными» партнерами, и что эти предприятия партнеры будут появляться все чаще. В итоге образуется сильная взаимосвязь предприятий с разными партнерскими отношениями, которые требуют трансформации и управления, как одним целым предприятием.

Отдельные предприятия стали сужать свою стратегическую направленность на определенные технологии, услуги и процессы, в то время как клиенты наоборот ищут для себя комплексные решения и услуги. Немногие организации в состоянии обеспечить универсальное решение используя свои собственные ресурсы в одиночку. Такая ситуация создает необходимость сотрудничества, в виде сложноорганизационного предприятия, для удовлетворения потребностей потребителей.

Необходимость работать как единое и взаимозависимое предприятий, также вызвана расширением участия заказчиков в формировании стоимости. Vargo & Lusch (2006, 2008) описал переход от "продукт-доминирующей логики", к новой "сервис доминирующей". Прежний образ мышления, рассматривал клиента, как пассивного получателя товаров, в то время как клиенты сервис-доминирующей логики являются неотъемлемой частью стоимости потребления, одним из участников формирования объемов потребления. Соответственно компании должны поощрять клиентов к активному участию. Клиент становится «кооперированным» в разработке и предоставлении услуг и продаже товаров. Все стороны теперь могут быть частью общего предприятия (Prahalad and Ramaswamy, 2000, 2003). Очевидно, что это привело к увеличению уровня разнообразия и сложности в преобразовании и управлении предприятием, так как взаимодействуют интересы разных участников.

Наконец, комплексные преобразования предприятия становятся все более необходимы для сокращения общих затрат и повышения объемов продаж. Глобализация и рост потребительского спроса на более качественные продукты и услуги по более низкой цене создает необходимость для всех предприятий партнеров активно стремиться к сокращению затрат и внедрению улучшений. Редукционизм предполагает, что предприятие является механическим по своей природе, что локальное улучшение приводит к улучшению на уровне системы. Методы межорганизационного менеджмента затрат включают использование

целевых расходов, которые могут приносить значительные выгоды, если они будут приняты на основе комплексного подхода.

Традиционно термин предприятия часто используется как синоним "корпорации", для описания отдельных фирм или юридических лиц [2]. Тем не менее, произошло расширение этого определения, чтобы включить другие возможности организации, как единицы анализа. Особое влияние оказало усиление некоторых факторов в окружающей среде предприятия, таких как глобализация, аутсорсинг и виртуализация, расширение числа компаний-участников, которые находятся вне границ традиционного понимания (одного автономного юридического лица). В качестве доказательства, что такая деятельность в настоящее время широко признается, приведем определение предприятия, предложенное Европейской Комиссией (2003): «...лицо, независимо от его правовой формы ... в том числе партнерства или ассоциации, регулярно участвующее в экономической деятельности».

Следовательно, термин предприятия может быть применен к единой интегрированной компании или объединению межорганизационных партнеров, участвующих в коллективной деятельности (Binder and Clegg, 2007). Дополнительный ценный вклад в понимание состава предприятий вносит признание того, что предприятия также может состоять из активности субчастей различных компаний. Термин «предприятие» – это граница, устанавливающая целостное управление или изучающая перспективы сложной системы взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий, проводимых разнообразной сетью заинтересованных сторон для достижения общей значительной цели.

Когда понятие предприятия применяется для отдельных корпораций, определение границ может быть менее сложным, так как границы предприятия совпадают с границами юридического лица. Тем не менее, даже в этой ситуации, это может быть необходимым для руководителей предприятий или исследователям, чтобы более четко очертить границы предприятия. Сложность возрастает с увеличением количества организаций, между которыми рассредоточены ресурсы необходимые для достижения комплексной цели. Термин предприятия как границы, представлен через призму, которая заставляет всех партнеров посмотреть на предприятие, как на единое целое.

Перспективное развитие предприятия требует системного подхода к управлению и согласованию деятельности. Другими словами, для того, чтобы понять и влиять на функционирование сложноорганизационных предприятий, необходимо их рассмотрение в системе сложного целого, а не наблюдение и оптимизирование только отдельных частей предприятия.

Хотя можно утверждать, что многие части процесса создания конечного продукта всегда были вовлечены в стоимость в пределах отдельных предприятий, большее разнообразие появилось с участием снабженческих организации и клиентов-партнеров, это приносит новые стимулы и может потребовать более сильную ориентацию предприятия на успех в целом. Часто есть более широкий круг заинтересованных сторон, с разными культурами, разными целями, без содействия структурам и без

непосредственного руководства одной организации. Это разнообразие, пожалуй, более существенно, когда связаны предприятия-партнеры государственного и частного секторов, работающих вместе для достижения сложных целей (Klijn, Edelenbos, Корт, и ван Twist, 2008). Конфликтующие точки зрения, которые включают в себя отсутствие понимания потребностей каждого партнера и методов работы, должно быть уравновешено путем четкого признания общности целей. Это может быть сформулировано в "Ключевой идеологии", определяемой как цель или миссия предприятия.

Таким образом «трансформация предприятия» - блок преобразований, рассматриваемый четко очерченной системой комплексных мероприятий с участием широкой сети заинтересованных сторон, участвующих в общей миссии. Но что мы понимаем под «трансформацией»? В литературе по управлению изменениями, уже давно существует попытки различать уровни изменения, многие авторы контрастируют уровни значимости и степени желаемых изменений, последствия таких изменений [3]. Эти изменения по-разному описываются как "перестройка" и "преобразование" (Balogun and Hope-Hailey, 2008), "дополнительные" и "радикальный" (Baden-Fuller and Stopford, 1995), «постепенные изменения" и "перестройки" (Goss, Pascale, and Athos, 1998).

Многие убеждены, что преобразования предприятия продиктованы значительными изменениями в экономической и рыночной среде, что приводит к "опытным или ожидаемым значениям недостатков», которые требуют фундаментальных изменений в соответствующем направлении Rouse (2005). Такие изменения могут включать, например, юридические или нормативные изменения, которые оказывают влияние на конкуренцию на рынке или изменения тенденций рынка. Такие изменения в окружающей среде не могут быть урегулированы в рамках существующей парадигмы. Они указывают на то, что для некоторых компаний постепенных изменений не всегда достаточно, и предполагают, что для решения существующих проблем могут быть необходимы более фундаментальные сдвиги.

Трансформация может рассматриваться как изменение контекста. Утверждается, что компании, участвуя в перестройке, изменяют свой контекст, а, следовательно, могут изменить свою культуру и производительность. Контекст – это свод всех прошлых выводов относительно того, как работало предприятие, его отношений с клиентами, и источники его прошлых успехов [4]. Предполагается, что трансформация предприятия касается изменений, и не только рутинных изменений, но и фундаментальных, которые существенно меняют отношения организации с одним или несколькими основными клиентами, сотрудниками, поставщиками или инвесторами.

Другая возможность, которая может быть полезна в различии степени трансформации связана с величиной достигнутых результатов: особое внимание при определении результатов трансформации обращается на "сознательный и устойчивый переход на значительно более высокий уровень эффективности бизнеса и организационного здоровья, основанного на фундаментальном сдвиге в основных возможностях, системах и процессах" Gerstner (2003).

Преобразование предприятия может быть описано, как (I) ответ на радикальные изменения в экономической, рыночной или социальной средах,

(II) фундаментальные изменения контекста, и (III) изменения в производительности. Предлагаемые характеристики не претендуют быть всеобъемлющими или оптимальными, скорее они предлагаются в качестве отправной точки для анализа и обсуждения.

Библиографические ссылки

1. Purchase, V., Parry, G., Valerdi, R., Nightingale, D. J. and Mills, J., «Enterprise Transformation: Why Are We Interested, What Is It, And What Are The Challenges?» *Journal of Enterprise Transformation*, 1(1), 14-33, 2011.
2. William B. Rouse, «Necessary Competencies for Transforming an Enterprise», *Journal of Enterprise Transformation*, 1(1), 71-92, 2011.
3. Rouse, W. B., ed. (2006). Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change. New York: John Wiley.
4. Valerdi, R., Nightingale, D. J. and Blackburn, C., "Enterprises as Systems: Context, Boundaries and Practical Implications," *Information, Knowledge and Systems Management*, 7(4), 377-399, 2008.

УДК 159.9.072.532

А. В. Павлов, Е.С. Койава

Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, Москва, Россия

КОУЧИНГ В ОБРАЗОВАНИИ

Рассмотрено определение понятия "коучинг", его цели и польза. Также рассмотрены функции коуча. Предложено авторское видение проблемы коучинга в российском образовании.

Definition of the concept "coaching", its purpose and advantage is considered. The coach functions are also considered. Author's vision of a problem of coaching in Russian education is offered.

В последние годы в современном образовании все более отчетливо видна потребность в новых формах развития и обучения будущих специалистов.

Идеи личностно-ориентированного обучения стали активно развиваться в последние десятилетия, и уже официально заявлены в стандартах образования. Однако, разработка практических технологий реализации личностно-ориентированного образования в учебно-воспитательной работе, как и системы подготовки преподавателей, находится на стадии зарождения. Именно поэтому внимание педагогов-новаторов привлек коучинг как эффективная, апробированная на практике система развивающего взаимодействия. А что же такое «коучинг»? Приведем несколько определений.

Коучинг – это новая форма работы психологов, пришедшая с Запада и очень хорошо зарекомендовавшая себя в бизнесе и спорте.

Приведем также несколько официальных определений понятия «коучинг»:

«Коучинг» – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться (Тимоти Голви).

Коучинг – это управленческое поведение, альтернативное командно-контролирующему (Джон Уитмор).