

ПЛАНИРОВАНИЕ – ОСНОВА РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

*А.Е. Скиданенко, Е.Е. Черкашина
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

PLANNING – BASIS OF DEVELOPMENT COMPANY

*A.E. Skidanenko, E.E. Cherkashina
(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

В контексте макроэкономической ситуации роль планирования и инструментов, которые позволяют его обеспечить, становится все более значимой. Среди прочих реалий современного бизнеса, схемы кредитования, первичного размещения ценных бумаг (ИПО), страхования денежных потоков и рисков предполагают наличие фундаментальных знаний о процессах в организации и окружающей ее среде, а также умение оказывать на них влияние. Процессы планирования играют определяющую роль в способности создавать внутреннюю среду компании и вести ее в заданном направлении.

Значение планирования увеличивается с ростом организации, постепенно приобретая особую важность для мультипрофильных корпораций, владеющих географически удаленными активами; только синхронизация процессов и производств, достигаемая в ходе планирования, позволяет определить критические показатели (и возможные допуски по ним).

В ходе динамичного изменения макросреды российские предприятия постепенно переходят от линейно-функциональной модели управления к матрично-процессной. В связи с этим наиболее изменчивая составляющая в структуре компании – человеческий капитал – нуждается в особом внимании.

Суть управленческого подхода, на основании которого выстраиваются бизнес-процессы целеполагания и планирования (а следовательно, и методы управления человеческим капиталом) – это приверженность тому или иному типу поведения в рамках принятия решений по всем аспектам деятельности компании. [1]

В российской практике распространена следующая классификация методов управления предприятием, необходимая для выработки рекомендаций по построению и совершенствованию конкретной структуры:

1. Системный – подход, при котором компания рассматривается как схема, имеющая «вход» и «выход», предоставляющая обратную связь внешнему миру. Иными словами, структура и процессы предприятия строятся аналогично механизму, в котором у отдельного узла есть определенное число элементов со своими «степенями свободы». Все процессы организации также строятся с учетом жестких ограничений внутренней среды. К компаниям с подобным подходом к управлению чаще всего относятся те, которые производят продукцию с низкой добавленной стоимостью.

2. Ситуационный – воплощение позиции авторитетного лидера или группы руководителей, когда решения на предприятии принимаются, исходя из их коллективной экспертизы. Каждая ситуация рассматривается как уникальная, требующая особого подхода. В подобных случаях масса нюансов неизбежно остается за рамками анализа ситуации в компании. Такая система может давать положительные результаты в организациях, занимающих прочные позиции в своих отраслях и привыкших опираться на собственные силы. В то же время этот подход в некоторой мере представляет собой «пережиток» советских времен – все меньше собственников приходят к необходимости коренного реформирования структуры.

3. Процессный – деятельность предприятия рассматривается в виде отдельных, но, вместе с тем, взаимосвязанных процессов, контроль которых осуществляется в рамках стратегии развития компании. Такой подход позволяет отслеживать любые необходимые показатели и влияние на них всех процессов организации.

4. Директивный – строгое следование регламентам, инструкциям, планам, заданиям, жесткое соответствие принятым нормам. Такой подход оставляет минимальное пространство

для маневра. Любое нестандартное действие или решение сопровождается детальной инструкцией начальства. Подход был распространен на предприятиях времен СССР и характеризуется низкой оперативностью и негибкостью при принятии решений.

Организация может придерживаться разных методов управления, но процессный подход имеет свои преимущества.

Веская причина идти в ногу со временем – необходимость знать текущую стоимость активов предприятия, значительная доля которых приходится на человеческий капитал.

Эффективная оценка, основанная на рыночных показателях, невозможна без постоянного исследования рынка кадров. Таким образом, проводимый на базе автоматизированной системы мониторинг позволяет получить показатели, отражающие объективную картину затрат на персонал по отрасли. Эти же цифры помогут установить среднюю производительность труда работника конкретного предприятия. Ни один ключевой финансовый показатель компании не может быть адекватно рассчитан без оперативных данных о персонале. Также подобные сведения будут, по меньшей мере, небесполезны при привлечении инвестиций или выходе на IPO. [2]

К тому же не за горами и вступление в ВТО. А значит, необходимо быть «более понятными», т. е. говорить на одном языке с иностранными партнерами и конкурентами. Синхронизация инструментов планирования – это лишь часть процесса приведения корпоративных норм к принятым в мировой практике стандартам ISO 9001: 2000.

Преимущества нововведений в российскую практику сводятся к следующему:

- доступ к иностранным рынкам и взаимодействие с зарубежными партнерами на удобных условиях;
- открытая система привлекательна в плане инвестиций в предприятия – как зарубежных в российские, так и, наоборот, отечественных в иностранные;
- возможность обращаться к международным инстанциям для урегулирования торговых споров;
- компания, соблюдающая международные стандарты и нормы, не является пассивным субъектом правовых отношений – ассоциации российских производителей могут активно включаться в процессы формирования международного торгового права и защищать свои интересы;
- неизбежное повышение имиджевой составляющей как облика российского бизнеса в целом, так и отдельных предприятий в частности. [3]

Все описанные преимущества сводятся к возможности проведения четкого кадрового планирования, успешной реализации стратегии долгосрочного развития и рассмотрения хозяйственно-экономической деятельности предприятия как комплекса взаимосвязанных, регламентированных процессов с «общим знаменателем» – прибылью компании.

В мировой практике использование процессного подхода связано не только с необходимостью обеспечения интегрированного развития национальных производственных и деловых культур, но и стремлением к увеличению эффективности бизнеса. В этом смысле введение ИСО – это только первый этап внедрения процессного подхода.

Логическим его продолжением представляется внедрение на предприятии системы сбалансированных показателей (BSC), предназначенной для оказания целенаправленного воздействия на мотивацию персонала и развитие собственных кадровых ресурсов. Это обстоятельство немаловажно в современных условиях, когда каждая развивающаяся организация зачастую испытывает дефицит специалистов и вынуждена удерживать своих работников. Фактически, концепция управления BSC, а также MBO (система целевого управления) – это ключевые элементы гибкого подхода к построению отношений с сотрудником, основанных на диалоге (согласно теории ожидания, базирующейся на процессных теориях мотивации, люди затрачивают усилия на выполнение задач только тогда, когда уверены, что это даст нужные результаты). В условиях, когда преимущества работы в определенной компании неясны, и имеются заманчивые альтернативные варианты трудоустройства, говорить о ло-

яльности сотрудников не приходится. Такая ситуация может быть чревата колоссальными потерями для предприятия.

В недавнем прошлом специалистам отделов кадров приходилось брать на себя массу несвойственных им обязанностей, связанных с деятельностью по отбору, оценке и обучению персонала, формированию кадрового резерва, а иногда и анализа кадровых процессов. Немалая дополнительная нагрузка ложилась и на плечи бухгалтеров, вынужденных при переходе к новой модели управления персоналом взвалить на себя массу дополнительных расчетов. С постепенным усилением веса кадровой службы, интегрируемой в бизнес-процессы организации, и в связи с осознанием роли персонала как полноценного производственного ресурса, ситуация изменилась. В подобных условиях, помимо смены подходов и ценностных ориентаций, в организации требуется инструмент, предоставляющий жизненно важную возможность решения новых и традиционных задач по управлению персоналом, которые стоят перед кадровым отделом, бухгалтерией, подразделениями, выполняющими функции анализа на предприятии, и руководством. Необходимый эффект достигается путем оптимизации структуры, привлечения специалистов в новых для компании областях, автоматизации рутинных операций, создания интегрированной системы управления. [4]

Рассмотрим возможности, которые предоставляют предприятию автоматизированные системы управления персоналом (АСУП) в контексте выполнения требований по расчету затрат на сотрудников в организации с большим количеством удаленных подразделений. Не секрет, что планирование и начисление ФОТ, а также всей совокупности выплат сотрудникам – наиболее трудоемкая часть работы специалистов службы персонала и бухгалтерии, которая также вносит значительное напряжение в деятельность смежных отделов и подразделений. Ситуация усугубляется с увеличением холдинга, когда в него включаются разные по составу и структуре бизнес-процессов подразделения с большим количеством сотрудников. Казалось бы, о какой дополнительной нагрузке можно говорить в таких условиях, ведь у бухгалтерии есть масса иных задач, также требующих внимания?

Оперативное управление такой автоматизированной системой возможно посредством ее детального анализа и возможности моделирования каждого этапа ее работы. Реализовать эти подходы представляется возможным только при использовании процессного подхода в рамках АСУП. Возможности, которые она предоставляет в контексте расчета ФОТ и прочих затрат на персонал, позволяют значительно упростить трудоемкий процесс, в значительной степени уменьшить возможность ошибки.

Проблемы в совершенствовании управления персоналом нередко сводятся к отсутствию инфраструктурных решений, основанных на подведении общей, интеграционной базы под все процессы, так или иначе связанные с человеческим ресурсом предприятия. Автоматизация кадровых процессов, с одной стороны, влияет на стоимость активов и производительность, обеспечивает необходимую скорость реакции на появляющиеся проблемы и новые обстоятельства, с другой – обеспечивает целостность бизнес-процессов компании, которая растет и развивается как конкурентоспособная структура с четкими приоритетами и перспективами развития.

Список литературы

1. Алиев С.А. О структуре стратегического бизнес-плана акционерного общества // Российское предпринимательство. – № 12 2007. – С. 79–83.
2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 560 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 259 с.
4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев. – М.: Экономист, 2004. – 416 с.