

Сімченко Н.О.

К.е.н., доцент кафедри менеджменту

Кучер І.В.

Факультет менеджменту та
маркетингу

ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ГОЛОВНОГО ОФІСУ ТА ФІЛІЙ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

АНОТАЦІЯ

У статті виявлено та проаналізовано особливості взаємодії головного офісу та філій у вітчизняних компаніях, розкрита необхідність створення філій, визначені головні проблеми, які виникають у процесі співпраці головного центру та його філій.

Ключові слова: філія, головний офіс, структури управління філіями.

SUMMARY

In this article the features of co-operation of main office and branches are discovered and analysed in domestic companies, the necessity of creation of branches is exposed, main problems, which arise up in the process of collaboration of main center and his branches.

Key words: branch, main center, structures of management branches.

Вступ

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність компаній в значній мірі визначається ступенем їх стратегічної орієнтованості, активізацією діяльності на ринку, адаптацією до мінливих умов зовнішнього середовища. Розширення частки ринку компанії супроводжується закріпленням її конкурентних позицій, зростанням обсягів продажу товарів (послуг), виходом у нові регіони з метою збільшення бази потенційних клієнтів, залучення нового персоналу, здатного забезпечити додатковий приріст продаж.

Успішній реалізації зазначених заходів сприяє ефективна організаційна структура управління різними структурними одиницями компанії. В якості обособленої структурної одиниці компанії, яка створюється з метою підвищення результативності та ефективності продажу товарів (послуг) в регіоні, є філія. Як свідчить досвід діяльності закордонних і вітчизняних корпорацій, створення власної мережі філій та представництв стає однією з найпоширеніших форм виходу компанії у нові регіони. Організація філіальної мережі сприяє активному виходу компанії в регіон, ефективному управлінню маркетинговою активністю в регіоні, зниженню витрат на її діяльність в регіоні, наближенню роздрібною мережі до клієнта.

Відзначаючи пріоритети створення філій у сучасних компаніях, зазначимо, що успішний розвиток бізнесу визначається, перш за все, ефективним управлінням діяльністю філій. Як свідчить практика діяльності компаній, які

мають у своїх структурах філії, результати діяльності компанії в значній мірі залежать від результатів роботи філій, які визначаються характером взаємодії філій з центром [1, 4, 6, 7].

Метою статті є виявлення та аналіз особливостей взаємодії головного офісу та філій у вітчизняних компаніях.

Визначена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити цілі створення філій у сучасних компаніях;
- проаналізувати організаційні структури управління філіями;
- визначити ключові проблеми, які виникають при взаємодії головного офісу та філій;
- розглянути підходи до забезпечення ефективної взаємодії головного офісу компанії та філій.

В результаті аналізу практики діяльності вітчизняних корпорацій нами виявлено, що успішному розвитку бізнесу сприяє ефективне управління структурними одиницями компанії. Філія як відокремлений підрозділ компанії дає можливість компанії збільшити прибутковість, підвищити конкурентоспроможність, посилити стратегічні позиції на ринку.

Виділяють такі структури управління філіями [2, с. 32] :

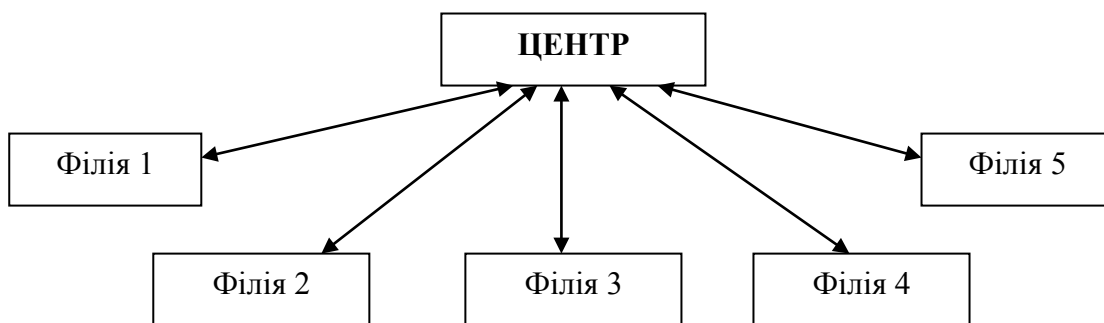


Рис. 1. Дивізіональна структура управління філіалами

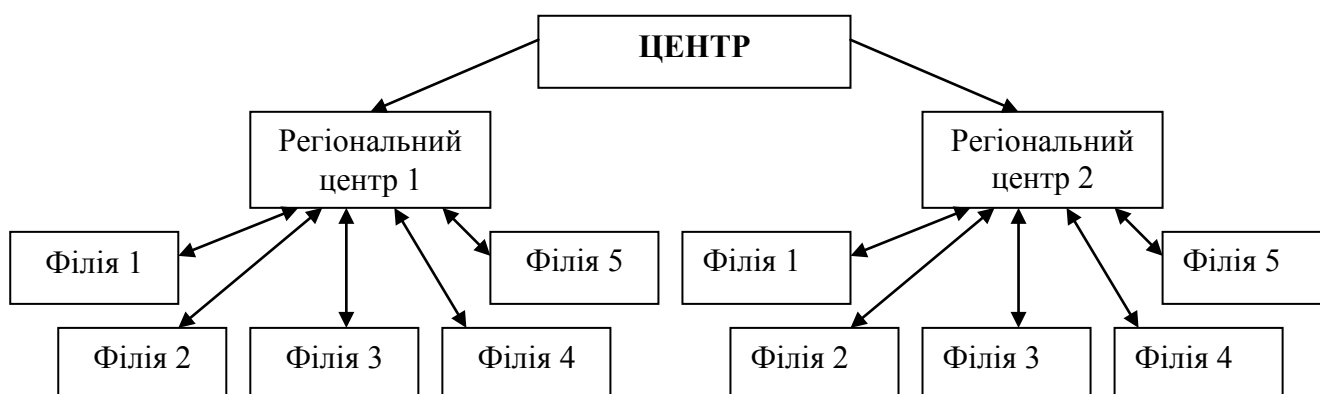


Рис. 2. Дивізіональна структура на базі регіональних центрів

У дивізіональній структурі на базі регіональних центрів основна частина контактів здійснюється через «посередників», які являються регіональними центрами. Цю структуру доцільно використовувати, якщо кількість філіалів компанії перевищує 10-12.

За процедурою прийняття рішень в системі «головний офіс – філія» виділяють централізовану та децентралізовану структури [2].

Структура, в якій всі основні рішення приймаються централізовано, а реалізуються локально філіалами. Також, зібрана інформація «стікається» в центр для прийняття рішень.

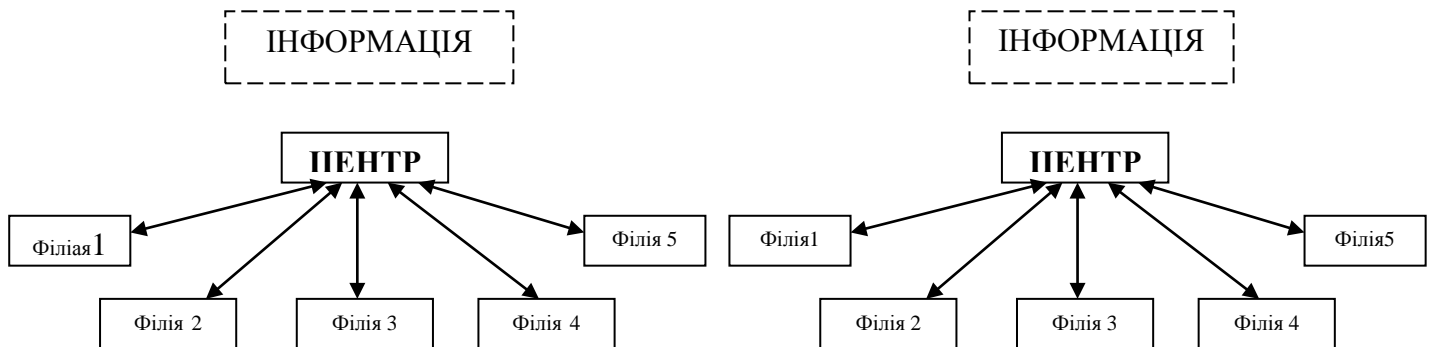


Рис. 3. Централізована структура управління філіями

У централізованій структурі всі основні рішення приймаються локально в філіалах (в рамках визначених стратегій, норм, вимог, планів, бюджетів).

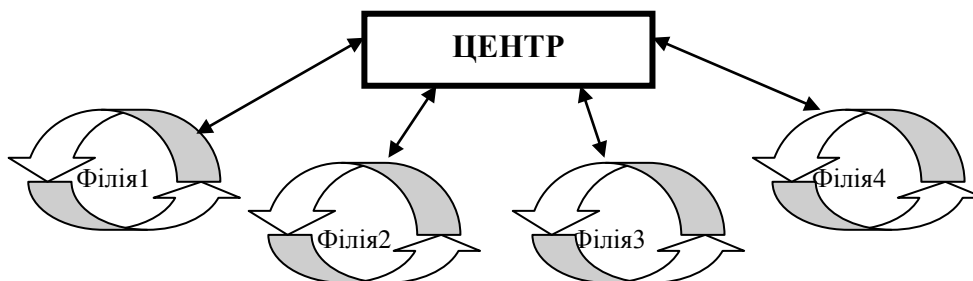


Рис. 4. Децентралізована структура управління філіями

У децентралізованій структурі право прийняття рішень за виконання певних бізнес-процесів делегується на рівень філій. При цьому філії виконують роль центрів відповідальності і можуть функціонувати як відповідні бізнес-одиниці.

Аналіз практики управління філіальними мережами у вітчизняних корпораціях свідчить про наявність таких *ключових проблем, які виникають при взаємодії головного офісу та філій:*

1. Визначення ключових бізнес-процесів та відповідальних осіб.

У випадку якщо об'єкти управління характеризуються високим ступенем однорідності (обмежений єдиний асортимент, єдина оргструктура), то компанія може використовувати стандартні процеси і централізоване управління навіть при достатньо великій кількості об'єктів (філій). У кожному регіоні, де представлені

магазини компанії, є свої особливості купівельного попиту, знання яких може дозволити істотно збільшити об'єм продажів в цьому регіоні. Але, якщо віддати, наприклад, формування асортименту і вибір постачальників повністю до сфери управління філій, то велика вірогідність того, що зміна одного або декількох керівників може привести до необхідності перебудови основних процесів у філіях, оскільки знання про них будуть втрачені. Достатньо складно в цьому випадку збудувати і систему контролю за діяльністю філій. Таким чином, компанії вимушені шукати компромісні варіанти щодо визначення та розподілення ключових бізнес-процесів між центром та філіями.

У найбільш поширеному варіанті розвитку, коли компанія відкриває власні магазини, на першій стадії організації нової філіальної мережі використовується достатньо сильна централізація управління, а надалі значна частина повноважень делегується керівництву філіальної мережі, що вже «пройшло навчання» в центральній компанії. У разі якщо компанія здійснює придбання існуючих філіальних мереж, послідовність дій зворотна: на першій стадії, велика частина управління залишається у керівництва філій, а потім, у міру того, як здійснюється інтеграція нової філіальної мережі, частина функцій управління можуть бути передані в центр.

У варіанті з франшизою – підхід спочатку дещо інший. Як правило, в цьому випадку компанія не встановлює жорсткого контролю над процесами франчайзи, її цікавить тільки дотримання ним умов договору. Але може бути реалізована і робота компанії з франчайзи, коли окремі процеси магазинів-франчайзи (зокрема, процеси, пов'язані з обслуговуванням покупців) стандартизуються відповідно до принципів компанії-франчайзера.

2. Визначення оптимального ступеня стандартизації бізнес-процесів.

При визначенні стандартних процесів компанія повинна вирішити задачу оптимального розподілу функцій між центром і філіями. У загальному випадку, для кожного регламентованого процесу компанії (управлінського, основного, допоміжного), який виконується на рівні компанії або на рівні філії, повинні бути визначені правила розподілу: виконується тільки в центрі, виконується тільки у філії, виконується спільно.

Розглянемо такі варіанти регламентації бізнес-процесів:

- якщо процес виконується виключно у корпоративному центрі, то він, звичайно, повинен бути регламентований і може розглядатися як стандартний;
- якщо процес виконується і в корпоративному центрі, і у філії (наприклад, це можуть бути процеси управління персоналом або фінансові процеси), то в більшості випадків такий процес краще також зробити стандартним і регламентувати його виконання для всіх філій;
- якщо процес виконується тільки у філіях (наприклад, процеси продажу), то можуть бути два варіанти: або стандартизувати виконання процесу (у випадку одноформатності всіх філій), або стандартизувати звітність процесу (у випадку, якщо у виконанні процесу існують відмінності по різних філіях).

Таким чином, компанія визначає перелік бізнес-процесів, які повинні бути стандартизовані. Успішній реалізації цього напряму сприяє чіткість визначення бізнес-процесів та їх структурованість.

3. Визначення оптимального розміру витрат на реалізацію функцій між головним офісом і філіями.

Одним із підходів до ефективного розподілу функцій між центром і філіями компанії є експертний аналіз витрат на виконання певних бізнес-процесів, зокрема:

- аналіз витрат на впровадження функції у філії (підготовка персоналу, підготовка нормативних документів по бізнес-процесах);
- аналіз витрат на підготовку звітності корпоративним центром щодо діяльності філій компанії;
- аналіз витрат на взаємодію між центром і філіями.

Після стандартизації бізнес-процесів слід провести їх регламентацію. Так, якщо магазини філіальних мереж відносяться до єдиного формату, рекомендується максимально стандартизувати описувані функції. Це сприятиме спрощенню контролю над їх виконанням і підготовку персоналу, скоротить негативні наслідки від плинності персоналу. Проте, якщо роздрібна мережа компанії включає магазини, формати яких істотно розрізняються, то коректніше відобразити ці відмінності при регламентації функцій. У цьому випадку уніфікація процесу може істотно ускладнити регламентацію функцій і призвести до зниження ефективності процесів кожного магазину. За основу регламентації можуть бути виділені функції, які виконуються в центрі, або функції однієї з філій, де процеси збудовані найефективніше. Регламентація процесів філій дає можливість компанії проаналізувати свої бізнес-процеси, виявити вузькі місця в організації діяльності філій та їхньої взаємодії з корпоративним центром.

4. Підбір управлінського персоналу для філій.

Підбір керівника (директора філіалу) може здійснюватися власними силами або за допомогою рекрутингових агентств. Якщо підбір здійснюється власними силами, в першу чергу варто звернути увагу на співробітників компанії, які демонструють активність, амбіційність та здатність керувати. Якщо в середині компанії немає таких кандидатів, варто зайнятися хедхантінгом — звернути увагу на керівників невеликих компаній, які займаються дистрибуцією (генеральних директорів, комерційних директорів, директорів з продажу). Якщо ж використовуються послуги рекрутингової компанії, важливо вірно сформулювати **вимоги до кандидатів**. Для керівника філіалу дуже важливі:

- Самостійність;
- Активність;
- Амбіційність;
- Навички керівництва;
- Гнучкість мислення і адаптивність поведінки;
- Вміння переконувати;
- Навички презентації, навички ведення переговорів;
- Висока працездатність;
- Організованість.

5. Організація ефективної взаємодії персоналу в системі «філія – головний офіс».

На практиці часто виникають проблеми взаємодії співробітників філій і головного офісу, що виявляються у взаємних звинуваченнях і недовір'ї. Ці звинувачення достатньо традиційні незалежно від типу філії і профілю діяльності компанії (табл.1).

Таблиця 1

Підстави для виникнення конфліктних ситуацій між
головним офісом (центром) та філіями

Позиція співробітників філій	Позиція співробітників головного офісу
<ul style="list-style-type: none"> – головний офіс вважає за краще контролювати, а не надавати методичну допомогу. – віддалили центру роз'єднані і не знають, що таку ж звітність від нас отримують їх сусіди по офісу. Є зважаючи на, що відділам простіше запитати з філій, чим отримати інформацію в сусідньому відділі. – у центрі не хочуть ухвалювати рішення, прагнуть перекласти відповідальність на підлеглі ланки. – центр тільки вимагає звіти і не хоче зрозуміти реальних проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> – якщо філії не контролювати, то взагалі нічого робити не будуть. – щоб отримати від філій елементарну звітність, необхідно п'ять разів подзвонити і погрозити. – у філіях вважають, що ми нічого не робимо, тільки великі гроші отримуємо, а у філії після 18.00 порожньо.

Інтереси співробітників центру і філій об'єктивно розрізняються, у тому числі і по критеріях оцінки своєї діяльності. Тому між підрозділами різного рівня повне розуміння і гармонія практично недосяжні. Організація сама по собі побудована ієрархічно, в ній часто об'єднані групи з різноспрямованими інтересами, що сприяє фільтрації і спотворенню інформації.

Щоб усунути ці суперечності, необхідно працювати в двох основних напрямках:

- регламентація процесу управління і взаємодії з філією;
- формування єдиної культури.

Єдині цінності і принципи роботи допоможуть співробітникам центру і філій краще розуміти один одного і діяти на основі загальних пріоритетів. Формуванню єдиної культури сприятимуть заходи, ініційовані корпоративним центром, зокрема [5]:

1. Відповідна поведінка перших осіб філії (і центру). Керівники, як правило, є прикладом для наслідування, тому на керівні посади слід підбирати людей, що розділяють цінності компанії, а також контролювати їх поведінку і при необхідності проводити з ними відповідні бесіди.

2. Розширення сфери загальних неробочих інтересів. Необхідна організація сумісного спілкування у внеробочее час. Наприклад, проведення спортивно-масових і культурно-масових заходів, а також конкурсів професійної

майстерності. Воно повинне бути пройняте ідеєю єдності, гордості за компанію, командної роботи.

3. Створення єдиної корпоративної інформаційної системи (корпоративний сайт, газета). Вона дозволить доводити до співробітників приклади кращих досягнень, сприятиме відчуттю корпоративної єдності.

4. Створення корпоративної символіки і атрибутів. Єдина символіка працює на відчуття спільності і унікальності, корпоративні відзнаки (переможець конкурсу, кращий в номінації і ін.) стимулюють поведінку співробітників відповідно до цінностей і пріоритетів компанії.

5. Зміна системи оцінки і стимулювання. У новій системі повинна передбачатися винагорода за поведінку, відповідну цінностям і стандартам компанії. Співробітники, чия поведінка відповідає цінностям компанії, мають перевагу в просуванні на вищестоящі посади у філіях і корпоративному центрі.

6. Загальні для всієї компанії програми розвитку, навчання, ротації. Участь в єдиних (в рамках посадових категорій) учбових програмах компанії, особливо якщо вони проводяться на базі корпоративного центру, сприяють кращому розумінню «духу» компанії, її єдності і загальних цілей.

7. Розробка і впровадження єдиних корпоративних стандартів робочої поведінки.

Для того, щоб зменшити ймовірність виникнення конфліктів між центром і філіями та підвищити ефективність їхньої взаємодії, доцільно використовувати такі заходи [3, с. 124]:

- оптимізація інформаційних потоків;
- ротація персоналу;
- стажування у філіях і головному офісі;
- загальнокорпоративні заходи;
- семінари з командоутворення.

В основу оптимізації інформаційних потоків повинно бути покладено впровадження передових технологій обміну інформацією з використанням сучасних технічних засобів. Наприклад, у діяльності сучасних компаній використовують телеконференції для забезпечення менеджерів філій керівною підтримкою і консультаціями з штаб-квартири компанії. Телеконференції дозволяють їм поєднувати ініціативу менеджерів нижчих рівнів з досвідом центрального управлінського апарату. Використовуючи телеконференції, будь-який співробітник може щонеділі «зустрітися» з іншим співробітником, отримати необхідну інформацію і відповіді на поточні питання.

Ротація персоналу сприяє адекватнішому сприйняттю і позитивному іміджу філій. Якщо ротація у філії утруднена із-за опору співробітників, необхідно прагнути до організації стажувань у філіях для співробітників головного офісу. Слід проводити сумісні загальнокорпоративні заходи, зокрема запрошувати співробітників філій на загальнокорпоративні заходи, які організуються центром.

Досвід закордонних компаній свідчить про доцільність проведення семінарів з командоутворення за участю управлінського персоналу головного офісу і філій. Такі заходи можуть проходити в рамках стратегічних сесій, пов'язаних з

організаційним розвитком. Формат семінарів повинен припускати спілкування керівників центру і філій.

Для вирішення суперечних питань, пов'язаних із взаємодією філій і підрозділів головного офісу, доцільно сформувавши консультативну раду, у склад якої входять директори філій, директор з персоналу.

Висновки:

1. У статті обумовлено актуальність розкриття проблематики управління філіальною мережею сучасних компаній, наведено структури управління філіями. Виявлено, що ефективному управлінню філіями сприяє система взаємодії між головним офісом та філією.

2. На основі аналізу практики функціонування вітчизняних компаній виявлено та проаналізовано сучасні проблеми взаємодії головного офісу та філій. До ключових проблем авторами віднесено такі: визначення ключових бізнес-процесів та відповідальних осіб; визначення оптимального ступеня стандартизації бізнес-процесів; визначення оптимального розподілу функцій між корпоративним центром і філіями; підбір управлінського персоналу для філій; організація ефективної взаємодії персоналу в системі «головний офіс- філія».

3. У статті наведено заходи щодо забезпечення ефективної взаємодії головного офісу та філій компанії, запропоновано заходи щодо формування єдиної корпоративної культури, зокрема: створення єдиної корпоративної інформаційної системи, розширення сфери загальних неробочих інтересів, створення корпоративної символіки і атрибутів.

Література:

1. Сорокина Т. Когда выгодно открывать филиалы, а когда представительства [Текст] / Т. Сорокина // Генеральный Директор, 2006. – № 8. – С. 17-18.
2. Жалило Б.А. Управление филиалами: рекомендации [Текст] / Б. Жалило. – К. : Баркон-плюс, 2005. – 68 с.
3. Сорокина Т. Филиальная сеть: развитие и управления [Текст] / Т. Сорокина. – Спб. : Питер, 2007. — 352с.
4. Бойцова М. Все о деятельности филиалов: от создания до ликвидации [Текст] / М. Бойцова. – Х. : Фактор, 2004. – 198 с.
5. Євтушевський В. Основи корпоративного управління [Текст] / В. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.
6. Кальченко О. Регулювання питань набуття контролю над АТ [Текст] / О. Кальченко // Бюлетень корпоративного управління, 2000.– № 11. – С. 7–10.
7. Шеин В. Корпоративный менеджмент: Опыт России и США [Текст] / В. Шеин. – М. : ОАО «Типография „НОВОСТИ“», 2000. – 280 с.