

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25): С. 131–135.

Vestnik MIRBIS. 2021; 1(25): 131–135.

Дискуссионная статья

УДК 331.101.64

DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

Стратегия управления филиалами компаний

Сергей Владимирович Толкачев

Оренбургский Государственный Университет, Оренбург, Россия

sergey.tolkachev82@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6353-3969>

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления, возникающая при открытии новых филиалов, а также разрабатывается стратегия, позволяющая решить все поставленные задачи, возникающие при осуществлении контроля. В качестве основной модели управления выбирается матричная модель. В ходе исследования дается оценка факторов, делающих матричную модель сложной для реализации, а также подбираются решения для устранения неудобств, связанных с внедрением данной модели в работу филиалов. Для исследования используются теоретические данные, взятые из различных электронных источников, а также рассматриваются примеры некоторых компаний, достигших значительных успехов посредством открытия и эффективного управления филиалами. Используемые данные позволяют предположить, какие из моделей управления являются наиболее продуктивными, а также выяснить, какие из элементов управленческой системы, работающей в пределах данных компаний, можно использовать в работе. Целью исследования является разработка стратегии управления филиалами, позволяющей управляющей компании оперативно подбирать решения для текущих проблем и обеспечивать контроль. Успешная интеграция данной системы должна позволить добиться повышения прибыльности и расширения возможностей для предприятий любого профиля, реализующих товары или услуги.

Ключевые слова: филиал, управление, компания, система контроля, офис, руководство, работа филиала, головной офис.

Для цитирования: Толкачев С. В. Стратегия управления филиалами компаний / С. В. Толкачев // Вестник МИРБИС. 2021. № 1 (25). С. 131–135. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

JEL: M21

Discussion article

Branch management strategy

Sergey V. Tolkachev

Orenburg State university, Orenburg, Russia.

sergey.tolkachev82@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6353-3969>

Abstract. The article discusses the problem of management that arises when opening new branches, and also develops a strategy that allows you to solve all the tasks that arise when exercising control. The matrix model is chosen as the main management model. In the course of the study, an assessment of the factors that make the matrix model difficult to implement is given, and solutions are selected to eliminate the inconveniences associated with the implementation of this model in the work of branches.

The research uses theoretical data taken from various electronic sources, and also considers examples of some companies that have achieved significant success through the opening and effective management of branches. The data used allow us to suggest which of the management models are the most productive, as well as to find out which elements of the management system operating within these companies can be used in work.

The purpose of the study is to develop a branch management strategy that allows the management company to promptly select solutions to current problems and ensure control. Successful integration of this system should allow to achieve increased profitability and expanded opportunities for enterprises of any profile, selling goods or services.

Key words: branch, control, company, control system, office, leadership, branch work, head office.

For citation: Tolkachev S. V. Branch management strategy. S. V. Tolkachev. *Vestnik MIRBIS*. 2021; 1(25): 131–135. (In. Russ.). DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.1.15

JEL: M21

Введение

Расширение производства, либо продвижение бизнеса в новых регионах страны — факторы, требующие открытия новых филиалов для удовлетворения спроса в новых территориях. Однако открытие удаленных офисов и комплексов требует внедрения специальных управленческих систем и решений, позволяющих осуществлять контроль над производством, распределением, поставками и другими операциями, необходимыми для дальнейшего расширения работы предприятия.

Особенно данное условие справедливо касательно предприятий, работающих на территории России, где расстояние между различными населенными и административными пунктами может составлять тысячи километров. Каким образом следует решать проблемы управления и связи? Цель исследования заключается в поиске ответа на данный вопрос.

Рассматривая основные модели управления, можно выделить три варианта:

- линейно-функциональный;
- дивизиональный;
- матричный².

Первый вариант основан на четком распределении задач и последовательности выполнения поручений, при котором в головном офисе открывается специальный отдел, контролирующей работу филиалов. Второй вариант рассчитан на случаи, когда компания осваивает работу в новых сегментах рынка — предлагает новые товары или услуги, для которых требуются специальные способы продвижения и контроля.

Третий вариант — матричный, рассчитанный на поддержку работы филиалов, расположенных в различных регионах. Данный вариант имеет комплекс недостатков, устранение которых также является одной из целей данного исследования.

Результатом исследования должна стать готовая стратегия, позволяющая руководству головного офиса и основателю управляющей компании получать данные о работе филиалов, отправлять поручения и осуществлять полный контроль, за-

трачивая минимум времени и средств на управление.

Исследование работы компании, имеющей региональные филиалы

Рассматривая разные модели управления компаниями и филиалами, стоит отметить, что каждый вариант рассчитан на особые условия, а также выбирается в соответствии с политикой самого предприятия. По словам Майкла Портера [Портер, 2011], крупные компании способны добиться успеха за счет снижения цены, либо посредством выделения своих товаров и позиционирования их на рынке как уникальной продукции, доступной только у одного поставщика.

Компании, работающие в рамках линейно-функциональной модели, рассчитывают на снижение цен и повышение продуктивности за счет увеличения объема поставок. При подобном подходе более выгодным считается вариант с вертикальными связями системы управления, когда осуществляется точный контроль и учет всех данных.

Матричный вариант, рассматриваемый в данной работе, подразумевает создание горизонтальных связей, при которых каждый сотрудник подчиняется не только своему прямому руководителю, но также лицу, осуществляющему управление специальным отделом в центральном офисе. Подобный подход актуален для компаний, приоритетом которых является высокое качество и уникальность продукции. Именно данная политика предприятия и рассматривается в данном исследовании как предпочтительная.

Рассматривая пример группы компаний «Паркет Холл», можно прийти к выводу, что при формировании успешной системы управления, становится возможной продуктивная работа филиалов, находящихся не только в различных регионах, но даже разделенных границами государств. На момент 2008 года ГК «Паркет Холл» насчитывала 17 филиалов в России и Украине [Быкова, 2008], что делало ее одним из лидеров по производству и продаже напольных покрытий. Данная работа требовала наличия согласованной и эффективной структуры, позволяющей контролировать работу всех сегментов — производственных и торговых.

В работе компании были задействованы как технические ресурсы, обеспечивающие мгновенную связь и обмен информацией между ее частя-

© Толкачев С. В., 2021

Вестник МИРБИС, 2021, № 1 (25), с. 131–135

2 Сорокина Т. Плетем филиальные сети // Управление компанией — практический журнал для профессионалов : [сайт]. URL: <http://www.zhuk.net/page.php?id=128> (дата обращения 02.11.2020).

ми, так и другие элементы, позволяющие стимулировать интерес персонала к работе, а также обеспечивающие головной офис достоверными данными касательно качества работы предприятия.

В целом структура предприятия была разработана с целью контроля отдельных ее сегментов специально назначенными центрами. В каждом регионе, где имелись сети филиалов, был назначен региональный центр управления, которому подчинялись филиалы отдельных городов.

Некоторые аспекты системы управления:

- внедрение программы стимулов для способных и продуктивных работников;
- постоянный обмен информацией посредством снабжения всех офисов цифровыми технологиями и инновациями (компьютерные сети);
- прямой и косвенный контроль через работу руководства и менеджмента, а также программу «Тайный покупатель».

Данная система позволяла главному управлению постоянно контролировать работу филиалов, а также вносить коррективы по мере необходимости. Подобные меры поддерживали общий имидж компании, помогая открывать новые области рынка сбыта и находить пути для расширения деятельности компании.

Данный пример показывает, что внедрение системы, в которой приоритетное значение имеет не только сбор статистических данных по продажам, но также общий контроль всего производственного или торгового процесса, способно принести реальные и устойчивые положительные результаты.

Анализ преимуществ и недостатков управления

Для формирования продуктивной стратегии управления необходимо определить наиболее важные задачи, поставленные перед филиалами. Поскольку каждая компания находится в особом регионе, в своей работе филиалы должны учитывать потребности и интересы местной аудитории. Это справедливо касательно любых сфер деятельности — если регион имеет уникальную специфику формирования спроса, специалисты филиала должны учитывать данную информацию в своей работе.

Другой задачей филиалов является сохранение и поддержание положительной репутации,

созданной главным управлением — именно за счет данных факторов становится возможным расширение компании. Поэтому качество предлагаемых товаров и услуг должно быть надлежащим и соответствующим стандартам предприятия.

Последней основной задачей филиала является увеличение объема продаж, позволяющее получить больше прибыли, а также повысить показатели рентабельности деятельности предприятия.

По словам директора компании «Юнит-Консалтинг» Татьяны Сорокиной, существуют три основные модели управления:

1. «Оператор» — система, полностью рассчитанная на контроль и подходящая для филиалов, имеющих одинаковые или сходные параметры работы.

2. «Стратегический контролер» — вариант, при котором филиалы получают больше свободы, но остаются ограниченными в разумных пределах.

3. «Стратегический архитектор» — модель, позволяющая руководству филиала самостоятельно определять цены, ассортимент и другие параметры обеспечения и работы филиала [Сорокина, 2018].

Следуя рассмотренным выше задачам, поставленным перед каждым филиалом, приходим к выводу, что для учета местных условий и адаптации работы в соответствии с ними, руководству компании следует придерживаться третьей модели, при которой филиалы получают наибольшую свободу. Данная модель имеет много общего с матричной моделью, а потому представляется разумным рассмотреть риски, связанные с внедрением обеих этих моделей управления.

Причины, по которым матричная модель непопулярна в России:

- двойственность власти, при которой работники подчиняются руководству из головного офиса, а также непосредственному начальству;
- возможность возникновения конфликтов при несовпадении взглядов и решений, предлагаемых местным руководством с мнением представителей головного офиса;
- отсутствие жесткого контроля и четких решений, побуждающее сотрудников принимать решения самостоятельно.

Перечисленные причины имеют приоритетное значение при формировании стратегии или плана по управлению филиалами. Данные условия следует учитывать и в процессе работы самих филиалов.

Разработка стратегии управления филиалами

Первостепенное значение имеет выбор руководителя филиала. Именно от опыта, уровня навыков руководителя, а также понимания поставленных задач зависит эффективность работы предприятия.

1. Первым пунктом стратегии является подбор персонала, осуществляющего контроль над каждым филиалом.

Данная задача позволяет достичь одновременно двух целей — заложить основу для продуктивной работы, а также решить первую проблему, возникающую при выборе матричной модели управления. Трудность двойственности власти легко устраняется, если руководитель филиала четко понимает, какие задачи перед ним поставлены, а также готов следовать указаниям и главной идее головного офиса. В таком случае большинство его решений будут приниматься на основе интересов управляющей компании и общего дела, что исключит формирование конфликтов и расхождений во мнениях с руководством компании.

Выбранные подобным образом руководители главных отделов также будут поддерживать общую работу филиала на должном уровне и ставить перед персоналом соответствующие задачи.

2. Внедрение системы контроля и отчетности.

Следующим пунктом является разработка и внедрение системы сбора отчетности. Данное условие затрагивает не только работу торговых и финансовых отделов, оно распространяется на все сегменты работы филиала – в сфере логистики, работы с клиентами, обеспечения или производства.

Подобный подход возможен только при соответствующем снабжении — все филиалы должны быть обеспечены эффективными моделями компьютерной техники с подходящим операционным обеспечением. На данном этапе филиалы налаживают тесную связь с главным управлением, регулярно отправляя отчеты о проделанной работе и планах на будущее.

Также на этой стадии выбранное руководство

налаживает тесный контакт с основателем или главным управлением компании.

3. Создание схемы, позволяющей мотивировать персонал.

После утверждения руководства и создания стабильного канала обмена данными с головным офисом, а также получения первых результатов работы в качестве отдельного или производственного объекта, следует перейти к последнему этапу. Создавая систему стимулов для персонала, руководство компании мотивирует каждого сотрудника трудиться с максимальной отдачей. Данная ступень стратегии является последней, однако достигнутые с ее помощью результаты не могут считаться окончательными — процесс стимулирования интереса к работе должен быть постоянным.

Мотивировать персонал можно посредством учреждения различных конкурсов, как это делается в компании «Паркет Холл», а также при помощи внутренних тендеров, финансовых и других материальных поощрений, выдающихся за достижения в работе. Подобная политика позволяет добиться максимальной вовлеченности персонала в работу и тем самым решает третью проблему матричной модели, заключающуюся в отсутствии жесткого контроля — имея собственный интерес, персонал не нуждается в постоянном надзоре.

Заключение

Рассмотрев пример компании, имеющей целую сеть филиалов, мы приходим к выводу, что успешное управление отдаленными или региональными филиалами — выполнимая задача, требующая, однако, творческого подхода к решению вопросов и ответственности при подборе персонала. Стоит отметить, что при формировании правильного взгляда на менеджмент филиала, а также связь с головным офисом, можно избежать основных проблем, заключающихся в конфликтах, возникающих между центральным управлением и руководством каждого филиала в отдельности.

При этом наиболее выгодным решением представляется матричная модель, в работу которой можно внести некоторые дополнения, обеспечивающие стабильность работы предприятия. Именно на основе матричной модели разработана стратегия управления филиалами, представленная в данной работе.

Эффективность разработанной стратегии не алами. Поэтому результат данного исследования является доказанной, однако все выводы сделаны на основе реального примера компании «Паркет Холл», в которой существует система стимулирования реальной системы контроля. мулов и проработанная схема управления фили-

Список источников

1. Быкова, 2008 — Быкова Р. Г. Любовь на расстоянии. Дистанционное управление персоналом // Креативная экономика = Creative economy. 2008. № 11. С. 118–124. ISSN: 1994-6929.
2. Портер, 2011 — *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Перевод с английского. 4-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 453 с. ISBN 978-5-9614-1605-3.
3. Сорокина, 2018 — Сорокина Т. Как выбрать оптимальную модель управления филиалами // Ведомости : [сайт]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/11/21/787001-kak-vibrat-model-upravleniya>. Дата публикации: 21.11.2018.

References

1. Bykova R. G. Lyubov' na rasstoyanii. Distantcionnoye upravleniye personalom [Love at a distance. Remote personnel management]. *Creative economy*. 2008. No. 11. P. 118–124. ISSN: 1994-6929 (in Russ.).
2. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methods for analyzing industries and competitors]. Michael Porter; Translation from English. 4th ed. Moscow : Alpina Publisher, 2011. 453 p. ISBN 978-5-9614-1605-3 (in Russ.).
3. Sorokina T. Kak vybrat' optimal'nuyu model' upravleniya filialami [How to choose the optimal model of branch management]. *Vedomosti* : [website]. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2018/11/21/787001-kak-vibrat-model-upravleniya>. Date of publication: 11/21/2018 (in Russ.).

Информация об авторе:

Толкачев Сергей Владимирович — Оренбургский Государственный Университет, проспект Победы, 13, Оренбург, 460018, Россия.

Information about the author:

Tolkachev Sergey V. – Orenburg State University, prospekt Pobedy, 13, Orenburg, 460018, Russia.

Статья поступила в редакцию 17.11.2020; одобрена после рецензирования 24.12.2020; принята к публикации 24.12.2020.

The article was submitted 12/01/2020; approved after reviewing 12/24/2020; accepted for publication 12/24/2020..